

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROYECTO DE ALPACAS EN LA COMUNIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI –  
INCAHUASI – LAMBAYEQUE**

**SETIEMBRE 2016 – DICIEMBRE 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE  
DESARROLLO**

**Autor:**

**Stephanie Virginia Ruiz Chacón**

**Asesor:**

**RAUL CHOQUE LARRAURI**

**Lima, Diciembre de 2017**

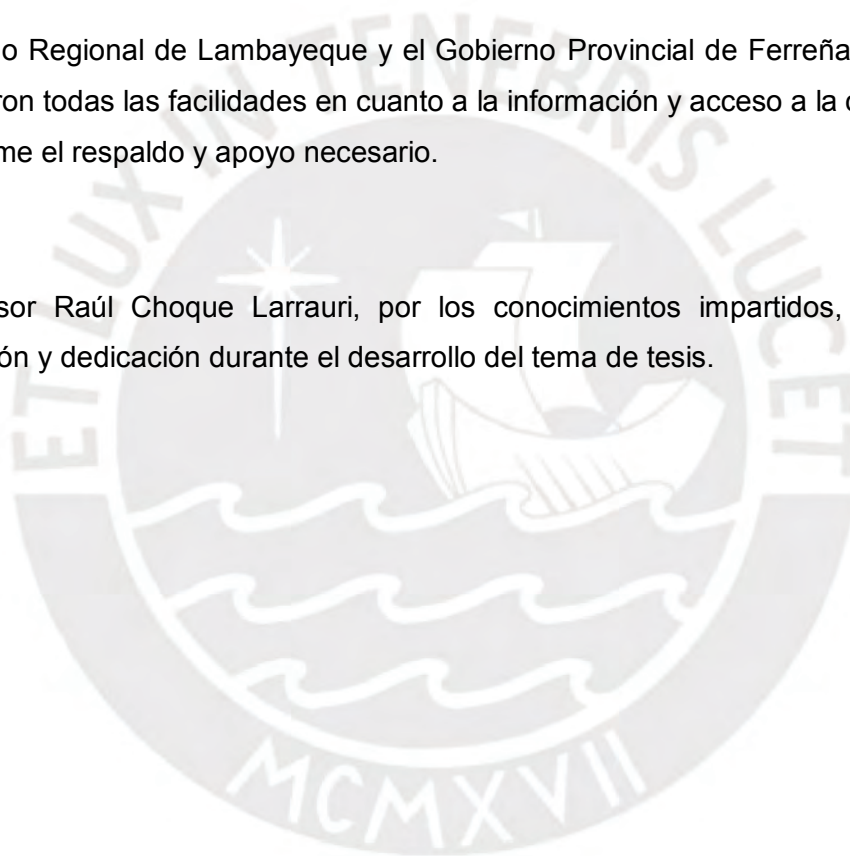
## **Agradecimiento**

A Dios y mi familia por apoyar en todo momento de manera incondicional.

A las familias de la comunidad de José Carlos Mariátegui, que me brindaron su amistad y apoyo incondicional, haciéndome sentir parte de ellos en todo el proceso de diagnóstico de la comunidad, transmitiéndome y confiando su sentir de manera sincera.

Al Gobierno Regional de Lambayeque y el Gobierno Provincial de Ferreñafe, quienes me brindaron todas las facilidades en cuanto a la información y acceso a la comunidad, brindándome el respaldo y apoyo necesario.

A mi asesor Raúl Choque Larrauri, por los conocimientos impartidos, asesorías, comprensión y dedicación durante el desarrollo del tema de tesis.



## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación surge de la realidad de comunidades de zonas rurales de la sierra del departamento de Lambayeque, quienes por sus factores sociodemográficos, se sienten olvidadas y en oportunidades con el pensamiento que son utilizadas para el cumplimiento de temas políticos de inclusión y desarrollo social por parte del Estado a través de proyectos que no llegan a tener el resultado esperado; predominado por la falta de conocimiento de las verdaderas necesidades de las comunidades.

Por ello, el objetivo principal de esta tesis es describir los factores limitantes en la implementación del proyecto de alpacas en la comunidad José Carlos Mariátegui – Incahuasi – Lambayeque, mediante el análisis de la información a partir de encuestas, entrevistas y focus group, para proponer medios de mejora que fortalezcan la implementación de futuros proyectos en la comunidad.

El primer paso fue identificar la problemática y sentir de la comunidad con respecto al proyecto de alpacas desarrollado, a través de la aplicación de focus group a los jefes de familia partícipes en el proyecto, entrevistas a quienes estuvieron a cargo del proyecto y encuestas a algunos pobladores de la comunidad; posteriormente se realizó el estudio de Casos exitosos de comunidades aledañas para identificar factores de éxito en proyectos.

La investigación realizada manifiesta que una comunidad con falta de solidez en la organización de las personas no presenta la base necesaria para implementar un proyecto; la comunidad José Carlos Mariátegui presenta desorganización, escaso conocimiento en capacidades técnico - productivas en tema de alpaca, débil trabajo en equipo, poco sentido de pertenencia.

Surge esta propuesta de fortalecimiento con una visión asociativa integral, que une a los pobladores, organiza el trabajo y lo canaliza hacia un objetivo determinado como factor indispensable a las relaciones sociales, gestión administrativa y apoyo del Estado, para la sostenibilidad y éxito de los proyectos.

## **ABSTRACT**

This research arises from the reality of communities in rural areas of the Sierra de Lambayeque department, who for their sociodemographic factors, feel forgotten and in opportunities with the thought that are used for compliance with political issues of inclusion and social development by of the State through projects that do not have the expected result; dominated by the lack of knowledge of the real needs of the communities.

Therefore, the main objective of this thesis is to describe the limiting factors in the implementation of the alpacas project in the José Carlos Mariátegui - Incahuasi - Lambayeque community, through the analysis of the information from surveys, interviews and focus group, to propose means of improvement that strengthen the implementation of future projects in the community.

The first step was to identify the problems and feelings of the community regarding the alpacas project developed, through the application of focus group to the family heads involved in the project, interviews with those in charge of the project and surveys of some residents of the community; Afterwards, successful case studies of neighboring communities were conducted to identify success factors in projects.

The research carried out shows that a community with a lack of solidity in the organization of people does not present the necessary basis to implement a project; the José Carlos Mariátegui community presents disorganization, little knowledge in technical-productive capacities in alpaca issues, weak teamwork, little sense of belonging.

This proposal of strengthening arises with an integral associative vision, that unites the inhabitants, organizes the work and channels it towards a determined objective as an indispensable factor to the social relations, administrative management and support of the State, for the sustainability and success of the projects

## ÍNDICE

|   | Página |
|---|--------|
| Agradecimiento  | 2      |
| Resumen Ejecutivo                                       | 3      |
| Abstract  | 4      |
| <br>Capítulo I. INTRODUCCIÓN                            | <br>9  |
| 1.1 Planteamiento del problema                          | 11     |
| 1.2 Preguntas de Investigación                          | 14     |
| 1.3 Justificación                                       | 15     |
| 1.4 Objetivos   |        |
| 1.4.1 Objetivo General                                  | 15     |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                             | 16     |
| <br>Capítulo II. MARCO TEÓRICO                          | <br>17 |
| 2.1 Contextualización                                   | 17     |
| 2.2 Marco teórico referencial                           | 18     |
| 2.3 Casos de éxito de comunidades de la zona            | 28     |
| 2.3.1 Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi    | 29     |
| 2.3.2 Hongos comestibles de Marayhuaca                  | 30     |
| 2.3.3 CEPICAFE, CEPIBO, APROMALPI y REOPA               | 34     |
| 2.4 Diagnóstico situacional                             | 36     |
| 2.4.1 Geografía política                                | 36     |
| 2.4.2 Características climáticas                        | 38     |
| 2.4.3 Capital humano                                    | 39     |
| 2.4.3.1 Número de pobladores y familias en Incahuasi    | 39     |
| 2.4.3.2 Número de familias en José Carlos Mariátegui    | 39     |
| 2.4.3.3 Número de familias en el proyecto               | 39     |
| 2.4.3.4 Tasa de desempleo                               | 40     |
| 2.4.3.5 Mano de obra capacitada                         | 40     |
| 2.4.4 Educación   | 41     |
| 2.4.4.1 Tasa de analfabetismo en hombres y mujeres      | 41     |
| 2.4.4.2 Número de instituciones educativas en Incahuasi | 41     |
| 2.4.5 Salud y Nutrición                                 | 42     |
| 2.4.6 Agropecuaria                                      | 43     |
| 2.4.6.1 Agricultura                                     | 43     |

|  |     |
|--|-----|
| 2.4.6.2 Ganadería  | 44  |
| 2.4.7 Servicios de vivienda  | 46  |
| 2.4.7.1 Tipo de vivienda   | 46  |
| 2.4.7.2 Servicios básicos  | 47  |
| 2.4.8 Organizaciones comunales de base   | 48  |
| 2.4.8.1 Rondas campesinas  | 48  |
| 2.4.8.2 Clubes de madre  | 48  |
| 2.4.8.3 Comedores populares  | 48  |
| 2.4.9 Capital económico  | 49  |
| 2.4.10 Capital físico  | 50  |
| Capítulo III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN  | 51  |
| 3.1. Naturaleza de la investigación  | 51  |
| 3.2. Forma de investigación  | 51  |
| 3.3. Fuentes de información  | 52  |
| 3.4. Universo  | 52  |
| 3.5. Muestra   | 52  |
| 3.6 Matriz metodológica  | 54  |
| Capítulo IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS  | 59  |
| 4.1 Entrevista a presidenta de la asociación “Mujeres Creativas y<br>Emprendedoras de Incahuasi” | 61  |
| 4.2 Factores de éxito que influyen a nivel asociativo en asociaciones rurales                    | 64  |
| 4.3 Resultados de Observación directa de campo   | 65  |
| 4.4 Análisis de encuesta aplicada a la población de José Carlos Mariátegui                       | 67  |
| 4.5 Entrevista al alcalde de Incahuasi - Sr. Cesar Manayaye Lucero                               | 84  |
| 4.6 Entrevista al zootecnista Ing. Cesar Mogollon Lopez  | 87  |
| 4.7 Entrevista al representante de la comunidad el Sr. Remigio Vilcabana Sanchez                 | 91  |
| 4.8 Resultados de hallazgos finales de Focus Group   | 94  |
| Capítulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 102 |
| 5.1 Conclusiones   | 102 |
| 5.2 Recomendaciones  | 105 |
| Capítulo VI PROPUESTA DE MEJORA  | 108 |
| Referencias  | 120 |
| Anexos   | 125 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 1 Elementos para la realización de las acciones pilotos            | 27  |
| Tabla N° 2 Casos de proyectos exitosos en comunidades aledañas              | 34  |
| Tabla N°3 Regiones naturales de Incahuasi                                   | 38  |
| Tabla N°4: Pobladores de José Carlos Mariátegui                             | 39  |
| Tabla N° 5: Tasa de analfabetismo en Incahuasi                              | 41  |
| Tabla N° 6 N° de Instituciones educativas en Incahuasi                      | 41  |
| Tabla N° 7 Finalidad de las crianzas en la comunidad José Carlos Mariátegui | 45  |
| Tabla N° 8 Porcentaje de acceso a servicios básicos en Incahuasi            | 47  |
| Tabla N° 9 Matriz metodológica de investigación                             | 54  |
| Tabla N° 10 Listado de personas encuestadas y entrevistadas                 | 60  |
| Tabla N° 11 Actividades que tienen impacto positivo en la comunidad         | 111 |
| Tabla N° 12 Lista de pobladores que participaron en focus group             | 130 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|   |     |
|---|-----|
| Imagen 1 Mapa político de la región Lambayeque                                | 36  |
| Imagen 2 Mapa de la provincia de Ferreñafe                                    | 36  |
| Imagen 3 Mapa político del distrito de Incahuasi                              | 37  |
| Imagen 4. Propuesta de capital social, gestión administrativa y su evaluación | 110 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Pobladores según su edad                           | 67 |
| Gráfico 2: Pobladores según sexo                              | 68 |
| Gráfico 3: Pobladores según estado civil                      | 68 |
| Gráfico 4: Pobladores según el número de miembros en el hogar | 69 |
| Gráfico 5: Pobladores según grado de instrucción              | 69 |
| Gráfico 6: Pobladores según pertenencia a organizaciones      | 70 |
| Gráfico 7: Pobladores según tipo de servicios básicos         | 71 |
| Gráfico 8: Pobladores según su actividad a la que se dedica   | 71 |
| Gráfico 9: Pobladores según ingreso mensual percibido         | 72 |
| Gráfico 10: Pobladores que cuentan con hectáreas              | 73 |
| Gráfico 11: Pobladores según la cantidad de hectáreas         | 73 |
| Gráfico 12: Pobladores según lo que produce en sus hectáreas  | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 13: Pobladores según el tipo de animal que cría                                  | 74  |
| Gráfico N° 14. El animal lo produce y lo vende vivo ¿Por qué?                            | 75  |
| Gráfico N° 15. ¿Qué derivados del animal comercializa?                                   | 75  |
| Gráfico N° 16. Crianza del animal que le genera más ingresos                             | 76  |
| Gráfico N° 17: ¿Cada cuánto tiempo Ud. comercializa sus animales?                        | 76  |
| Gráfico N° 18: ¿Cuánto recibe por comercializar sus animales?                            | 77  |
| Gráfico N° 19: ¿Dónde comercializa lo que produce  | 77  |
| Gráfico N° 20: ¿A quién vende lo que produce?  | 78  |
| Gráfico N° 21: ¿Alguna vez ha criado alpacas   | 78  |
| Gráfico N° 22: Tiempo que se dedicó a la crianza de alpacas                              | 79  |
| Gráfico N° 23: ¿Recibió algún tipo de capacitación?                                      | 79  |
| Gráfico N° 24: Participó en el proceso de comercialización de fibra de alpaca            | 80  |
| Gráfico N° 25: Conocimiento de proceso de transformación de fibra de alpaca              | 80  |
| Gráfico N° 26: Capacitación en el proceso de transformación de fibra de alpaca           | 81  |
| Gráfico N° 27: Crianza de alpaca   | 81  |
| Gráfico N° 27.1: ¿Por qué no está dispuesto a la crianza de alpacas                      | 82  |
| Gráfico N° 28: Capacitación en la crianza de alpacas                                     | 82  |
| Gráfico N° 29: La crianza de alpacas actividad principal para mejorar la calidad de vida | 83  |
| Gráfico N° 30: Estado actual de los pobladores de la comunidad José Carlos Mariátegui.   | 109 |
| Gráfico N°31: Proceso de la Propuesta  | 114 |
| Gráfico N°32: Propuesta de organigrama para la asociación                                | 115 |

## ÍNDICE DE FOTOS

|   |     |
|---|-----|
| Foto N° 1. Municipalidad de Incahuasi   | 131 |
| Foto N° 2 Pobladores de José Carlos Mariátegui reunidos con el alcalde  | 131 |
| Foto N° 3 Pobladores de Marayhuaca con proyecto exitoso de hongos comestibles, comercializándolo en panetón en ferias | 132 |
| Foto N° 4 Asociación Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi   | 132 |
| Foto N°5 Pobladores de José Carlos Mariátegui reunidos en salón multiusos   | 133 |
| Foto N° 6 Sr. Remigio Vilcabana Sanchez, representante de la comunidad  | 133 |



# **ANÁLISIS DE LOS FACTORES LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE ALPACAS EN LA COMUNIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI – INCAHUASI – LAMBAYEQUE SETIEMBRE 2016 – DICIEMBRE 2017**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La existencia de proyectos de Desarrollo Social en comunidades, como la de José Carlos Mariátegui a más de 3,000 metros sobre el nivel del mar, ubicada en el Distrito de Incahuasi en la Provincia de Ferreñafe, Región de Lambayeque, siendo parte sierra de la región es de suma importancia para crear en dichas comunidades casos de éxito a raíz de la generación de los proyectos, convirtiendo las comunidades en lugares de desarrollo productivo, financiero y con el tiempo sean sostenibles.

Estos tipos de proyecto buscan un impacto deseado, que es mejorar la calidad de vida de los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, convirtiéndolos en una zona productiva.

Como también se sabe, los proyectos pueden alcanzar dos resultados, el éxito o el fracaso; lo que todos quieren alcanzar con la implementación de un proyecto es lógicamente el éxito y que la comunidad mejore en todos los aspectos; sin embargo ¿Qué pasa cuando un proyecto tiende al fracaso? ¿Se puede señalar de forma inmediata las causas? ¿Qué determinó el fracaso de dicho proyecto? Y serían muchas las interrogantes e hipótesis que se pueden realizar a partir del fracaso de un proyecto, tal como es el caso de la comunidad de José Carlos Mariátegui.

Por lo que el presente proyecto de investigación, va a sistematizar las experiencias vividas en la comunidad de José Carlos Mariátegui, con el fin de identificar las causantes del por qué un proyecto fracasa, cuáles son las condiciones limitantes para la crianza de alpaca en la comunidad y las condiciones que se requerirían en la comunidad para hacer una crianza de alpaca exitosa.

El presente trabajo de investigación servirá para una futura planificación e implementación de programas que fomenten el desarrollo productivo, social y económico en comunidades rurales de la zona, considerando los recursos, necesidades y capacidades de los pobladores como principal elemento, a fin de desarrollar proyectos

sostenibles y con impacto en la sociedad. La investigación es cualitativa y cuantitativa, de tipo diagnóstica, que tiene como unidad de análisis a los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui en cuanto a la determinación de factores limitantes y a comunidades aledañas con proyectos exitosos para rescatar estos elementos, dentro del mismo distrito de Incahuasi. Interesa conocer de los pobladores de José Carlos Mariátegui cuál es su sentir con respecto al impacto logrado con la implementación del proyecto de alpacas en su forma de vida, su manera de organizarse, sus conocimientos técnicos productivos, el apoyo del gobierno.

La tesis está organizada en 6 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, la justificación y objetivos, el segundo presenta el marco teórico referencial, con el desarrollo de enfoques de casos de éxito, diagnóstico de la comunidad relacionados al desarrollo local. El capítulo tercero se concentra en el diseño de la investigación. El cuarto capítulo expone el análisis de los datos con la información obtenida en base a la aplicación de entrevistas, focus group y encuestas realizadas a algunos pobladores de la comunidad, , los cuales respaldan la investigación. El quinto capítulo presenta conclusiones y recomendaciones para la determinación de factores limitantes puedan transformarse en factores de éxito mediante la implementación de proyectos productivos en la comunidad. Finalmente, el sexto capítulo propone un plan de desarrollo de capacidades, de lineamientos para la comunidad sea exitosa en el desarrollo de proyectos a futuro.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunidad de José Carlos Mariátegui está ubicada en la parte nor occidental del distrito de Incahuasi en la Provincia de Ferreñafe, Departamento de Lambayeque. Está conformada por el Centro poblado menor de Congacha y los comunidades de Totoras, Cueva Blanca, Señor de la Humildad, Chillvaca, Llamica y Rumichaca. Así mismo, está en la cabecera de dos cuencas hidrográficas que forman parte del río La leche y el río Cañaris – Huancabamba. De acuerdo a la ubicación geográfica de la comunidad limita con las siguientes comunidades:

Por el norte: CC. San Juan de Cañaris y CC Tupac Amaru II

Por el Sur: Centro Poblado de Canchalala y la comunidad Piedra Parada.

Por el Este: CC San Isidro Labrador

Por el Oeste: CC San Mateo de Penachi

Abarca una extensión aproximada de 8347.87 ha y de acuerdo a un estudio realizado en Noviembre de 2006, se consideró que el 55% son áreas de protección, el 3.53% son tierras agrícolas y el 41.47% es considerada tierra apta para pastoreo.

Por su ubicación geográfica y característica topográfica, tiene como actividad principal la agricultura que es una actividad de subsistencia con bajos rendimientos, se cultiva la papa, la oca, olluco; la diversificación de los cultivos ayuda a las familias a disminuir los riesgos de desabastecimiento de alimentos; pero aun así son vulnerables a los cambios climáticos. Es una zona de clima templado. Algunas actividades y prácticas inadecuadas que realizan los comuneros como la deforestación, quema de pastos naturales, siembre en terrenos de fuertes pendientes contribuyen en el transporte de los sedimentos finos y grueso a los ríos. La actividad agrícola es complementaria con la ganadería. El ganado está constituido en general por animales criollos, siendo el tamaño promedio del hato por familia de 6 ovinos, 3 vacunos y un equino, estos últimos son usados como animales de carga y transporte. Sin embargo no proporcionan la suplementación alimenticia en ninguna crianza, en su totalidad las crías de ganado se realizan en forma extensiva.

“Más del 50% de las familias que poseen ganado realizan el control de las enfermedades parasitarias internas y externas, en consulta con los promotores de sanidad animal de cada comunidad” (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012: 79), en algunos casos lo hacen los mismos dueños que han recibido capacitación en sanidad animal por parte del proyecto Agrofesteria y Alpacas en la comunidad de Incahuasi financiado por la ONG Heifer – Perú; “[...] que entre sus líneas de acción ha instalado botiquines

veterinarios comunales en 3 caseríos han mejorado las crías de cuyes y ovinos, y ha introducido un lote de 115 alpacas de la raza Huacaya, con el fin de aprovechar los recursos naturales o pajonales de ichu que es un pasto alto andino que crece de forma natural en la zona.” (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012: 81)

Para ello, primero se identificará el por qué se pensó en un proyecto de cría de alpacas en la comunidad y qué impacto tuvo por parte de los comuneros. Debido a la existencia de praderas naturales en la comunidad de José Carlos Mariátegui - Incahuasi y la presencia de alpacas en la zona, no son aprovechadas y son pocas las áreas cultivadas, lo que hacen un potencial que se pueda utilizar para la cría, alimentación de alpaca, la variedad de especies nativas, la disponibilidad de agua, altura y clima adecuado, presencia de potencial humano con limitaciones de trabajo, favorecen para la cría de esta especie. Así mismo la cría de vacunos, la agricultura y otras actividades que se practican en la zona son de subsistencia por lo que no genera buenos ingresos originando la pobreza extrema en la zona. ¿Cómo aprovechar los recursos para convertir la comunidad en una zona productora? Para dar respuesta a esta pregunta, es que se puede tomar como claro ejemplo a las comunidades de nuestra sierra ubicadas en Junín, específicamente en Marcapomacocha, donde 90% de la población del distrito se dedica a la cría de alpacas. Sin embargo, empezaron con pie izquierdo dado que la mayoría era propietaria de rebaños aislados y vendía la fibra sin darle valor agregado, ahora se han asociado y han visto mejoras trabajando en forma conjunta y organizada. Señala el Alcalde de Marcapomacocha, José Rondón Mateo.

Se tiene como primer intento de implementación de desarrollo en el 2007 de un Proyecto de carácter privado en la comunidad, denominado “ Agroforestería y alpacas en la comunidad de José Carlos Mariátegui” por la ONG Heifer Internacional, en donde como parte de ese proyecto se introdujeron 115 alpacas a la comunidad las mismas que en primera instancia se reprodujeron satisfactoriamente y sirvieron como un módulo demostrativo para la comunidad, despertando el interés de la población por la cría de esta especie; expectativa que fue avalada por el Gobierno Regional de Lambayeque y dio inicio al proyecto de introducción de alpacas en la comunidad, con la finalidad que el proyecto sea sostenible y cuente con el apoyo de la Dirección Regional de Agricultura, quienes iban a tener a su cargo la capacitación técnico-productiva para los comuneros, capacitación en temas de cría de alpaca, así como asistencia técnica; sin embargo todo el proceso quedó a mitad de camino y no se logró el fin que esperaba la ONG con el apoyo del Gobierno Regional.

Así mismo, como parte de retomar el primer proyecto se dio la implementación de una política de desarrollo en la comunidad de José Carlos Mariátegui, tuvo su primera etapa en el año 2009 el Ministerio de Agricultura de Ferreñafe, dirigida por el Ing. Alex Santa Cruz Gamarra, en coordinación con el Gobierno Regional de Lambayeque tuvieron la iniciativa de implementar un proyecto de alpacas en la comunidad de José Carlos Mariátegui- distrito de Incahuasi, otorgándoles 920 alpacas a 204 familias de 6 sectores que conforman la comunidad asentados en Kongacha, Cueva Blanca, Señor de la Humildad, Chillvaca, Totoras, Rumichaca y Llamica. Se les dio 4 a 5 alpacas por familia para que estas se hicieran cargo de su cuidado, por lo que se tiene una base de cómo es intentar implementar una política social en la comunidad. ¿Pero qué pasó, por qué no continuó, por qué se dejó en stand by o se reformularon nuevos proyectos en la zona?

Desde ese entonces las entidades promotoras del proyecto empezaron a trabajar con los socios involucrados, pero existe el caso que los pobladores no tienen el compromiso y capacidad de poder trabajar en el proyecto por la falta de conocimiento en el tema, es por ello que surgieron una serie de dificultades como la muerte de los animales por el mal cuidado, alpacas criadas como “mascotas”, mala calidad de la fibra, escasa cantidad de libras de fibra para su comercialización y esto se traduce en la falta de interés de los pobladores porque no se llevó a cabo una buena política no se pensó en los actores como partícipes sino solo como una política, lo que impidió que se consiga un mercado para la venta de su producto, ya que este no cumplía con los requisitos de los clientes. Este proyecto ya tiene 5 años en “ejecución” y los productores no ven buenos resultados y es por ello que se sienten desmotivados, sin compromiso con la actividad que se les encomendó desde el instante que se ejecutó dicho proyecto. Las entidades promotoras desde el mes de febrero del 2013 han dejado el proyecto en manos de los socios alpaqueros para que estos se hagan cargo de ahora en adelante, es por ello que retomar o reformular una nueva política en la comunidad ayudará en parte a los productores a través de la propuesta de asociatividad para que se puedan formalizar y por ende aprovechar las muchas oportunidades que se les puede presentar ya teniendo una asociación de productores de fibra de alpaca, en la cual podrán recibir capacitaciones de varias entidades con la finalidad de que los socios fortalezcan sus capacidades y conocimiento en cuanto a la crianza de alpacas, proceso de producción de la fibra, y la comercialización del producto. A partir de ello se busca mejorar en cantidad y calidad de la fibra para lograr la articulación comercial, y por ende ayudar a los socios a mejorar sus condiciones de vida, evitar las migraciones de los jóvenes, dejar las actividades de subsistencia.



## **1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta General**

¿Cuáles son los factores limitantes de la implementación del proyecto de alpacas en la comunidad José Carlos Mariátegui?

### **Preguntas específicas**

¿Cuáles fueron las condiciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, conocimientos, organización, articulación en la producción de fibra de alpaca, capacidad de gestión comercial, apoyo del Gobierno y otras instituciones para implementar el proyecto de alpacas en la comunidad?

¿Cuáles fueron los principales impactos que han experimentado los pobladores de José Carlos Mariátegui en su forma de vida en la comunidad desde su participación en el proyecto de alpacas?

¿Qué factores claves de éxito en otras comunidades intervienen en los pobladores para la implementación y desarrollo sostenible de los proyectos?

¿Cuál sería la propuesta para mejorar las condiciones de los pobladores de José Carlos Mariátegui a partir del análisis de los factores limitantes del proyecto de alpaca?



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica debido a que se ubica en el campo de acción de la Gerencia Social; analizando la ejecución y efectos sociales de la implementación del Proyecto de Alpacas en la comunidad de José Carlos Mariátegui. Así, se desea determinar por qué algunos proyectos sociales no logran el objetivo deseado y cuál es el impacto recibido directamente en la comunidad en la que se desarrolla por diversos factores limitantes, que al ser comparados con otras comunidades vecinas se puede percibir factores claves de éxito que fomentan el desarrollo del bienestar de los pobladores con la implementación de proyectos en la zona.

Las comunidades rurales de Incahuasi, como José Carlos Mariátegui mantienen actividades tradicionales como la agricultura, la ganadería, el trueque, que son de autosustento aún; sin embargo en la actualidad, existen comunidades que se dedican a la comercialización de productos elaborados por ellos mismos, con marca propia y son sostenibles y que con el tiempo se han ido multiplicando estos modelos a distintas comunidades.

Con esta investigación se pretende analizar desde la Gerencia Social, cómo un proyecto puede tener limitantes en una comunidad y tener éxito en otras comunidad, cómo este resultado impacta en el desarrollo integral de los individuos y de su comunidad, tratando de analizar factores de cohesión de una actividad económica-social local y de la respuesta de los pobladores frente a los proyectos que se les plantea, reflejado en un buen análisis y diagnóstico de necesidades de la comunidad. Asimismo, permitirá investigar la forma de cómo los actores involucrados en otras comunidades con proyectos de éxito están gestionando, organizando y participando en el desarrollo de éstos, lo que ayudará a analizar cada comportamiento de los pobladores de José Carlos Mariátegui para detectar los factores limitantes que se han dado, y a su vez los vacíos que con los que se empezó el proyecto dentro de la comunidad. Todo ello, permitirá proponer medidas de mejora que fortalezcan y empoderen a los actores principales de los proyectos sociales para su sostenibilidad.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores limitantes en la implementación del proyecto de alpacas en la Comunidad José Carlos Mariátegui – Incahuasi – Lambayeque, como resultado final del desarrollo del proyecto, analizando el conocimiento previo de los actores involucrados, su nivel de participación, su percepción y opinión del resultado de su proyecto y de otros

proyectos de la zona; para proponer medidas de mejora que fortalezcan la implementación de proyectos futuros en la comunidad.

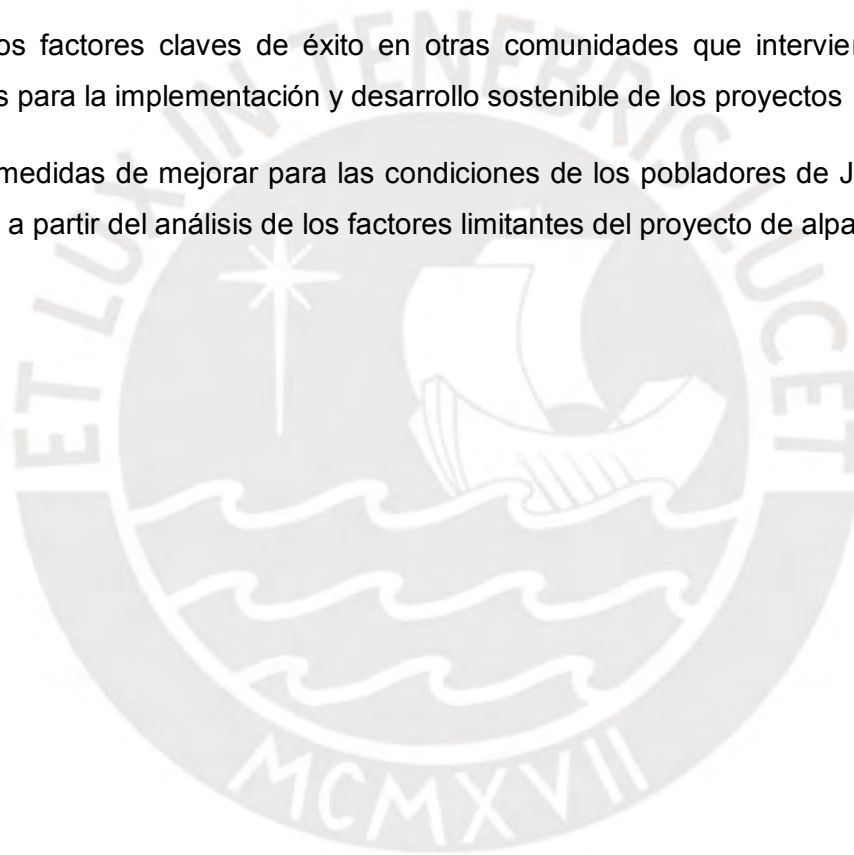
#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar las condiciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, conocimientos, organización, capacidad de gestión comercial, apoyo del Gobierno y otras instituciones para implementar el proyecto de alpacas en la comunidad.

Identificar los principales impactos que han experimentado los pobladores de José Carlos Mariátegui en su forma de vida en la comunidad desde su participación en el proyecto de alpacas.

Conocer los factores claves de éxito en otras comunidades que intervienen en los pobladores para la implementación y desarrollo sostenible de los proyectos

Proponer medidas de mejorar para las condiciones de los pobladores de José Carlos Mariátegui a partir del análisis de los factores limitantes del proyecto de alpaca.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

Las experiencias acumuladas de proyectos sociales en comunidades rurales de nuestro país han sido diversas y con bastante énfasis en las últimas décadas, a través de programas y políticas que tienen por objetivo mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales, crear desarrollo económico, fomentar la inclusión social, y desarrollar programas en las comunidades para que ellos mismos sean los gestores y actores beneficiados de las políticas sociales. Es así que muchos proyectos se impulsan e implementan en las comunidades rurales, como el caso de la comunidad de José Carlos Mariátegui, partiendo de políticas sociales donde no se tiene en cuenta la necesidad de cada comunidad sino replicar proyectos que tuvieron éxito en otros lugares, esperando que el resultado sea el mismo.

Por lo general, cuando sucede que una política social se implanta y no nace de forma conjunta con la comunidad, el proyecto a desarrollar no logra alcanzar el éxito esperado, es decir no logra reducir significativamente la pobreza, no mejora las condiciones de vida de los pobladores, la sensación de fracaso se queda en la mente de los pobladores, se pierde la confianza en las autoridades y la discusión acerca de las causas de los escasos resultados se centra en la gestión de los proyectos, la débil organización y asociación de los pobladores, capital social con poca capacitación, así como la falta de gobernabilidad y de una institucionalidad adecuada en gestión administrativa.

¿Por qué los pobres son tan desorganizados y suelen mostrarse renuentes a expresarse en forma colectiva y descubrir sus puntos de coincidencia? ¿Por qué están tan poco representados? Una de las causas se relaciona con la propia naturaleza de la pobreza. Cuando su supervivencia está en juego, las personas rara vez se arriesgan a adoptar nuevas tecnologías, a experimentar con prácticas nuevas, a invertir en relaciones que comprometan sus limitados recursos o a expresarse en forma colectiva. Es necesario encontrar la manera de convencer a los pobres de que, si se organizan para que su opinión sea tomada en cuenta en la formación e instrumentación de las instituciones, sus posibilidades de supervivencia mejorarán en lugar de verse amenazadas. (Robinson, Siles, y Atria 2003: 97)

Es por ello que la asociatividad y la existencia de gestión administrativa organizada, en comunidades rurales, como la de José Carlos Mariátegui, constituyen factores claves

que fortalecen el concepto de capital social capacitado como un factor fundamental, necesario para mejorar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos.

Para lograr el objetivo del proyecto que sea exitoso en las comunidades rurales, es indispensable fomentar e impulsar las relaciones de confianza y reciprocidad, en un mundo rural donde las creencias, costumbres, idioma, forma de vida y su relación con el Estado y poder, dificultan enormemente la aplicación de las políticas sociales una vez que éstas se proponen.

Es aquí, donde parte la importancia de entender por qué existen factores limitantes en la implementación de proyectos en comunidades rurales, los cuales dejan huella en los pobladores y hasta rechazo a futuros proyectos a implementarse; por lo que se quiere identificar estos factores y que sean los mismos pobladores quienes puedan enumerarlos, trabajando de forma continua en la formulación de proyectos y políticas que logren mejorar su calidad de vida y respondan a necesidades que se presentan, donde prime el compromiso y lazos de confianza con entidades del Gobierno y privadas de ONG, quienes tienen a cargo el desarrollo de dichas políticas; que existen factores limitantes que pueden ser revertidos si se identifican, modifican y existe la disposición a apostar de nuevo, desde otro enfoque, participativo de la comunidad para fomentar proyectos sociales.

## **2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En la presente tesis, se desarrollaron los siguientes contenidos, de acuerdo a los factores limitantes y claves para la implementación de un proyecto, de acuerdo a lo analizado durante toda la investigación: en primer lugar, se hizo referencia al concepto de asociatividad, como el eje fundamental para poder organizarse como comunidad y acceder a diversos beneficios como socio a la comunidad que nos dirigimos; asimismo se hará referencia al capital social, a las capacitaciones técnico productivas, a la organización administrativa.

### **Asociatividad**

Se puede definir la asociatividad desde diversas perspectivas, como su finalidad, los beneficios que se obtienen, las partes involucradas; sin embargo se puede entender que “La asociatividad, es un instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular”. (Zamora 2011: 45)

Desde un plano más general, la asociatividad se puede entender como un sistema de organización basado en un contrato social que responde a la necesidad de un grupo humano de aunar esfuerzos y conseguir mayores beneficios de manera colectiva.

Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta. Esto implica que debe hacerse, idealmente, entre empresas o socios que detentan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y que llevarse del grupo. Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización (González, 2008).

Es importante analizar algunos factores presentes en la comunidad que originan, mejoran y favorecen la asociatividad.

Entre estos factores claves para la asociatividad, está el capital social, como base siendo los actores principales para el desarrollo y éxito de un proyecto. Por eso “Capital social es la participación de un individuo en su comunidad o su grupo social para beneficio de toda la sociedad. Esta definición integra a la confianza, reciprocidad, cooperación que contribuyen a: Reducir costos de transacción, Producir bienes públicos y Facilitar la constitución de actores sociales y de sociedades civiles saludables.” (citado en Flores 2013:22)

Desde esta nueva perspectiva donde el capital social es fundamental se define como “aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam, 1993:167)

Ante estas afirmaciones, Forni, Siles, y Barreiro (2004), señalan y coinciden con que existen diversos factores del capital social tales como: Confianza, reciprocidad, compromiso cívico y formación de redes.

### **Comercialización**

Es necesario hacer hincapié en un tema clave como la comercialización, dado que este factor es indispensable para pasar de una actividad de subsistencia a una fuente generadora económico productiva, por eso Kotler trata de darle una definición.

La comercialización es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).



La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo. [...] Existen diversas formas de llevar a cabo la comercialización de un producto. La comercialización puede concretarse en tiendas, almacenes o mercados, con la mercadería a la vista del comprador. Es habitual que cada producto presente su precio en algún cartel o anotación.”

La comercialización también se puede desarrollar a distancia, ya sea por Internet (el comercio electrónico), teléfono o catálogo. En estos casos, lo más frecuente es que el pago de la compra se realice con tarjeta de crédito, ya que resulta más cómodo y rápido que el envío o la entrega de dinero en efectivo. (Kotler 2008: 341)

### **Desarrollo económico y social**

Cuando se trata de un proyecto o programa social se busca que tenga por finalidad un desarrollo sostenible, donde los mismos actores puedan gestionarlo por ellos mismos y sentirse protagonistas, para ello es necesario que existan 3 tipos de desarrollo dentro del público objetivo.

“Desarrollo económico. Se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes”. (Rojas 2003: 210)

“Desarrollo social. Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el bienestar social.” (Rojas 2003: 2011)

En cuanto al Desarrollo Sostenible se tiene que:

Es aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener. Por ejemplo, cortar árboles de un bosque asegurando la repoblación es una actividad sostenible. Por contra, consumir petróleo no es sostenible con los conocimientos actuales, ya que no se conoce ningún sistema para crear petróleo a partir de la biomasa. Hoy sabemos que una buena parte de las actividades humanas no son sostenibles a medio y largo plazo tal y como hoy están planteadas. (Rojas 2003: 2011)



## Confianza

La confianza se define como “Un componente esencial del capital social [...] La confianza lubrica la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza” (Putnam 1993:171). Asimismo, la confianza pretendida que mantiene la colaboración no es limitada, sino que nace desde la posibilidad de poder pronosticar de alguna manera la conducta de otros: “Uno no confía que una persona (o agente) hará algo simplemente porque dice que lo va a hacer. Uno confía sólo porque, conociendo la disposición del otro, sus opciones disponibles y sus consecuencias, su capacidad, etc., uno espera que él elegirá hacerlo” (Putnam 1993:171). Es aquí donde nace la pregunta ¿Cómo la confianza personal se traduce en confianza social? ¿Se podrá encontrar la respuesta en la organización de redes sociales y la aparición de estándares básicos de convivencia entre los individuos? Estas dos preguntas sobre la confianza dependen entre sí en forma que se interrelacionen, generando niveles de confianza en los individuos.

De acuerdo al análisis de Putnam, se presentan algunos dilemas en cuanto la acción colectiva y el desarrollo del capital social comunitario, de los cuales se generarían 2 tipos de efectos:

“Internos: inculcan en los individuos que participan en ellas hábitos de cooperación, solidaridad y espíritu comunitario.

Externos: Dan forma clara a los intereses de un grupo determinado, reúnen a sus miembros y dirigen sus energías en la misma dirección” (Forni, Siles, y Barreiro 2004: 6)

Asimismo, se tiene ante estos dos escenarios, reciprocidad y conformación de redes sociales, algunas limitaciones y oportunidades:

Por un lado, el principio de reciprocidad generalizada (que se sustenta en la creencia de que un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro) limita las conductas oportunistas y lleva a un incremento de la confianza por parte de quienes participan de ese tipo de relaciones a medida que las expectativas puestas en los otros son concretadas. Por otro lado, la conformación de redes sociales densas también incrementa la confianza al estimular la continuidad de las relaciones y garantizar que sus miembros posiblemente vuelvan a encontrarse en otras oportunidades. (Forni, Siles, y Barreiro 2004: 5)

## **Solidaridad**

Con respecto al tema de la solidaridad, Sally (2000) resumió:

“[La] inclinación a identificarse con otros está arraigada en nuestra naturaleza social, y en la medida en que nos sentimos impulsados a tener éxito dentro de una estructura social, la motivación para ser solidarios se acrecienta. Tenemos la capacidad de captar y predecir los pensamientos y sentimientos de la gente (o por lo menos de generar la creencia de que lo hacemos), no sólo porque la coherencia esencial de la constitución humana determina que situaciones y estímulos similares provoquen las mismas reacciones internas (las cuerdas de Hume), sino además porque nuestros pensamientos y sentimientos están interconectados mediante señales visibles y comprensibles... Finalmente, como veremos más adelante, la creencia de que podemos leer la mente de los demás y dejar que lean la nuestra puede ser una forma de realización personal, especialmente dentro del orden de la interacción. En suma, la solidaridad es tan inseparable de la interacción social y la percepción personal como la vista lo es de la percepción visual” (Robinson y otros 2003: 38)

## **Reciprocidad**

Como señala Mauss, en cuanto a la reciprocidad “Es el principio fundamental que rige las relaciones institucionales formales e informales en una comunidad. En las sociedades premercantiles y en menor grado en las contemporáneas existe una lógica de intercambio basada en los obsequios (de objetos, ayuda, favores), lógica que es distinta de la mercantil, aunque opera también en el ámbito del mercado” (citado en Durston 2002: 3). Entonces de acuerdo a lo que Mauss cita, se puede entender un obsequio es sinónimo de predisposición a empezar y sostener una relación social, que supone de parte del receptor la obligación, de recompensar de cualquier manera el obsequio. En esta reciprocidad, que Mauss llama difusa, Durston la denomina como “la compensación por un favor, un préstamo o un regalo no es inmediata ni con una equivalencia precisa, lo que sin duda la distingue de las transacciones mercantiles” (2002: 3)

## **Cooperación**

Para Durston: “La cooperación que se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común [...] Que puede fomentarse mediante la repetición de situaciones en las que es posible confiar o traicionar. La cooperación también puede emerger como consecuencia no planeada de la evolución interactiva —o coevolucionó— de distintas estrategias de agentes múltiples” (2002: 3).

### **Objetivos la asociación de productores**

Tener claro los objetivos de una asociación, va a permitir a los pobladores de la comunidad tener un visión clara, hacia dónde ir, su organización, qué es lo que persiguen, la importancia de sus acciones, etc. Por eso dentro de los objetivos que busca una organización de productores, según Rondot & Collion, (2001) son:

- Mejor administración de sus recursos naturales y sus bienes (por ejemplo, asociaciones de usuarios de agua; asociaciones ganaderas);

Ampliación del acceso a los recursos naturales, sus medios básicos de producción (es decir, el acceso a la tierra, los bosques, forraje y recursos hídricos);

- Mejor acceso a los servicios, créditos y mercados al ejercer influencia sobre ellos debido a su carácter representativo y sus actividades de promoción, o su poder financiero combinado,

- Participación en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos.

- En grandes cantidades, los agricultores ganan poder de negociación y pueden efectuar un aporte más eficaz a los procesos de toma de decisiones que afectan su vida. (citado en Vásquez y Zapata 2015: 16-17)

Villar, Florez y Castro. (2011), todas estas capacidades son posibles de desarrollar en procesos de aprendizaje organizacional en los cuales las instituciones, fundaciones y demás pueden apoyar a través de su acompañamiento.

Se puede decir que el desarrollo rural de comunidades obedece mucho más que una adecuada capacitación, organización y acompañamiento técnico de los pobladores que, de la abundancia de sus recursos. Dado que enfocar en el capital social, abarca conocer sus costumbres, pensamientos, sentimientos de pertenencia que harán del desarrollo del proyecto un compromiso de la comunidad.

### **Principales dificultades y causas del fracaso asociativo:**

Por otra parte, los pobladores al momento de asociarse tendrán que enfrentar algunas trabas para llegar a la asociación entre ellas se tiene:

- ✓ Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- ✓ Escasa claridad de las actividades de la organización.
- ✓ Inadecuada distribución de roles.
- ✓ No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.

- ✓ Falta de procedimientos de control.
- ✓ Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- ✓ Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción. (González 2012: diapositiva 5)

### **Capital social: organización y desarrollo**

Según Forni, Siles, y Barreiro, citando de Putman, “El capital social se genera en, las redes de compromiso cívico, tales como las asociaciones de vecinos, sociedades corales, cooperativas, clubes deportivos [...] representan una interacción social intensa. Las redes de compromiso cívico constituyen una forma esencial de capital social: cuanto más densas las redes de una comunidad, más probable es que los ciudadanos estén dispuestos a cooperar para el beneficio mutuo.” (1993:173). La conformación de redes sociales densas estimula la cooperación en tanto fomentan el desarrollo de normas sólidas de reciprocidad; facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en transacciones pasadas; incrementan el costo potencial para aquel que no se comporte de manera confiable (al poner en juego la propia reputación) y representan el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, lo que podría funcionar como patrón culturalmente definido para la colaboración futura.

Putnam menciona a Coleman y define el concepto de capital social: “Comienza por un análisis sobre la posibilidad de desarrollar relaciones de confianza, la función que cumplen las redes sociales y los sistemas normativos, y el modo en que todo esto influye en el grado de cooperación de las comunidades. Argumenta con ejemplos de la teoría de los juegos que la cooperación en pos del beneficio mutuo no es irracional y que a menudo en diversas situaciones todos estarían mejor si les fuera posible cooperar entre sí. Putnam pasa de situaciones simples a contextos macro sociales y explica que el buen desempeño de las instituciones sociales depende en buena medida del modo en que se resuelven este tipo de problemas. Aquí entra en juego el concepto de capital social y su capacidad para resolver los dilemas que presenta la acción colectiva. La confianza, la reciprocidad, las redes sociales y, fundamentalmente para este autor, el compromiso cívico comprende las dimensiones del fenómeno que logra explicar por qué ciertas comunidades alcanzan mayores niveles de desarrollo económico y democrático que otras.” (Forni, Siles, y Barreiro 2004)

Para Durston en el documento de la CEPAL, realiza un resumen de las características de las cuatro principales formas de capital social (individual, grupal, comunitario y puente) y analiza sus primordiales dinámicas:

Capital Social Individual: se manifiesta principalmente en las relaciones sociales que tiene la persona con contenidos de confianza y reciprocidad.

Capital Social Grupal: es una extensión de las redes Egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo. Se trata de personas que tienen confianza entre sí y múltiples relaciones de reciprocidad y compromiso.

Capital Social Comunitario: el capital social comunitario, consta de las estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal.

Capital Social de Puente: eslabonamiento de alianzas a nivel regional y local.

Capital Social Societal: instituciones sociales generalizadas (por ejemplo, instituciones valóricas o normas culturales informales. (Citado en Castillo 2017: 58).

De acuerdo a las diversas teorías de los autores presentados, el capital social juega el rol fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto política, y existen factores determinantes dentro de éste que originan el camino al éxito, sin embargo existen algunos factores que son sensibles a la comunidad, los cuales se tiene en cuenta cuando se realiza el análisis de factores limitantes, por ejemplo la desconfianza, el débil sentido de pertinencia, cooperación.

“Una desconfianza profunda es muy difícil de invalidar a través de la experiencia, porque o no permite que las personas tengan la experiencia social apropiada o, peor, lleva a un comportamiento que refuerza la validez de la desconfianza, Gambetta, Diego: “Can we trust”, (citado en Putnam 1993: 170)

Según la premisa anterior:

“El fracaso económico tiene claras raíces culturales y sería extremadamente ingenuo suponer que un conjunto relativamente sencillo de intervenciones de política económica, o incluso los esfuerzos destinados a la formación y reforma institucional puedan revertir hábitos y modos de pensar profundamente arraigados. Prácticamente, no hay nada que un organismo financiero externo o un gobierno puedan hacer para mitigar las dimensiones culturales del problema. De hecho, es erróneo y engañoso pretender que puedan intentarlo siquiera” (Robinson, Siles, y Atria 2003: 42-43).

## **Organización administrativa**



La organización de los pobladores de forma administrativa les va permitir que mediante la asociación que formaran, puedan tener ciertos privilegios como las empresas, tales como Dini propone:

Poder de negociación: mediante la asociación con otras empresas pequeñas y mediana una firma de escaso volumen productivo puede acrecentar su capacidad de negociación con clientes y proveedores alcanzando mejores precios o condiciones más favorables de entrega y pago de insumos.

Capacidad de aprendizaje: la pertenencia a un grupo constituido por un conjunto de sujetos creíbles y confiables con los que se establece un diálogo fluido, permite a las empresas integrantes de esta organización ampliar sus canales de contactos y sus fuentes de nuevos conocimientos. La información recibida a través del grupo, además, tiende a ser focalizada y testeada, es decir de más fácil y rápida aplicación para solucionar los problemas de la empresa.

Capacidad de gestión como señala Camagni (1989), la gestión de las empresas está sujeta a una profunda incertidumbre que afecta su capacidad de para la toma de decisiones estratégicas y, en general, la calidad de su gestión. Las principales causas de esta incertidumbre son la cantidad de información disponible, las alternativas estratégicas y la multiplicidad de escenarios competitivos productos de las relaciones con otros actores económicos. Mientras que las grandes empresas desarrollan internamente las funciones que les permiten controlar estos fenómenos y reducir la incertidumbre correspondiente, las pequeñas y micro empresas pueden alcanzar el mismo, estos resultados tan sólo mediante la generación de funciones colectivas como pueden ser: programas compartidos de investigación, asesorías especializadas, sistemas sociales de control de las conductas de los actores locales, etc. (Dini 2010: 21-22)

Es por ello que es necesario la implementación de normas sociales: “estas son importantes en la medida que proveen control social informal que obvia la necesidad de usar acciones legales e institucionalizadas. Como ejemplo, algunos autores afirman que donde existen altos niveles de capital social, los niveles de criminalidad son bajos, y existe escasa necesidad de utilizar el control policial formal; en el caso contrario, las personas se verán comprometidas a ejercer control por medio de reglas y regulaciones formales” (Saiz y Rangel 2008: 257).

A continuación se presenta una tabla donde se plantea los elementos necesarios para la organización de los pobladores y su administración.

Tabla N° 1  
Elementos para la realización de las acciones pilotos



| Elemento del proyecto | ¿En qué consiste?   | Características  |
|-----------------------|---|--|
| Objetivo              | Responde a la pregunta: “Qué se quiere alcanzar”; describe la situación que se espera encontrar al final del proyecto   | Específico, • Medible<br>• Realizable • Realista<br>• Acotado en el tiempo   |
| Resultados            | Responde a la pregunta: “Qué se quiere lograr”; describe en qué se materializa el éxito de la acción  | Medibles<br>• Acotados en el tiempo<br>• Pasibles de ser comparado con una situación inicial   |
| Indicadores           | Responde a la pregunta: “Cómo mido los resultados”  | Cuantificables antes y después de ejecutado el proyecto • Cualitativos y cuantitativos   |
| Actividades           | Responde a la pregunta: “Cómo se hace”. Indica las acciones que son necesarias de realizar para la consecución del objetivo   | Acotada en el tiempo y Secuenciales,<br>• Con responsables,<br>• Acorde a los recursos existentes<br>• Productivas                             |
| Plazos                | Responde a la pregunta: “Cuándo se hace” e indica la sumatoria de los tiempos requeridos para el desarrollo de las distintas actividades, desde su diseño hasta su ejecución      | Es importante que se definan cronogramas de actividades y, de ser necesarios, rutas críticas, sobre la base del tiempo asignado a cada acción. |
| Recursos              | Responde a la pregunta: “Cuanto hay que gastar/invertir”; se calcula sobre la base de los requerimientos en materia de competencias (seres humanos); materiales, tecnología, etc. | Dichos recursos deben ser accesibles de forma oportuna, es decir rápida, y en la cantidad necesaria.   |
| Responsabilidades     | Responde a la pregunta: “Cómo hay que organizarse” y define el compromiso y las responsabilidades de cada uno de los participantes para la ejecución del plan                     | Las responsabilidades son asumidas individualmente; mientras que, de manera colectiva, se analiza el cumplimiento de las mismas                |

Fuente: Dini 2010.

## **Desarrollo de capacidades técnico-productivas**

### **a) Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial**

El fortalecimiento de las capacidades es el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos. En la actualidad el cambio real y duradero en el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria exige capacidades fortalecidas; es por ello que las personas deben adquirir más conocimientos, competencias y aptitudes para fortalecer las capacidades nacionales, es así que se debe atender esas tres dimensiones en forma integral con actividades que se mantengan en el tiempo para que el país pueda alcanzar sus objetivos de desarrollo. Es así que una asociación de productores, empresas, instituciones, corporaciones, organizaciones de base, entre otros, deben de participar en constantes actividades de desarrollo que les permita mejorar sus capacidades ya que en este mundo tan competitivo es necesario estar al día en las necesidades del mercado para adoptar los nuevos cambios que se generan día a día, con la finalidad de seguir de pie para trabajar en beneficio de las personas y la sociedad. ( FAO 2012)

### **b) Desarrollo de competencias laborales.**

Se conoce como competencia laboral a la capacidad para llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos que es el saber, actitudes que es saber ser y habilidades que es el saber hacer de un individuo. Así se puede decir que una persona es competente cuando sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas; así como también realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados. (Sierra Exportadora 2011)

## **2.3 CASOS DE ÉXITO DE COMUNIDADES DE LA ZONA**

### **Incahuasi**

Los casos de éxito en comunidades aledañas a José Carlos Mariátegui, resaltan la importancia de trabajar con asociaciones, enfocarse en capital social y gestión administrativa; y demuestra como resultado de esta organización el objetivo de alcanzar situaciones autosostenibles que puedan favorecer a la comunidad y los pobladores

### **2.3.1 Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi**

La Asociación de Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasii – Lambayeque está ubicada en el distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, conformado por las mujeres de la localidad, ya que su actividad textil es su labor diaria para vestir y abrigar a sus familias. Las mujeres se inician en el arte del tejido en telar de cintura desde los cinco años, siendo una costumbre en la comunidad y, para medir su aprendizaje inculcado por su madre, deben tejer su primera faja con lana de oveja teñida con tintes extraídos de vegetales, realizando el trabajo solas, sin ayuda alguna.

La principal producción de estas tejedoras consiste en las prendas tradicionales del singular traje femenino de la región, como mantas, fajas, pecheras, manguillas y gorros. Se producen también accesorios utilitarios para el hogar como manteles, frazadas, bolsos y tapetes.

Sin embargo con el gran capital humano que se cuenta, no se le daba valor alguno más que el de una costumbre ancestral y que es la iniciación de las mujeres en los quehaceres del hogar; ante esta realidad, La unidad de Desarrollo Turística de Incahuasi, decidió darle otra perspectiva a esta costumbre, convirtiéndola en una fuente de trabajo, de generación de empleo y empoderamiento de las mujeres incahuasinas.

“Nuestras mujeres incahuasinas a través del telar de cintura producen estos tejidos, que poseen un teñido natural a base de cada una de las plantas y raíces que crecen específicamente en esta zona. También utilizan la lana industrial y la lana de ovino que tiene las características naturales de algunas hojas”, asistente de la Unidad de Desarrollo Turístico de la Municipalidad Distrital de Incahuasi, Lourdes Ramírez Sánchez.

Las asociaciones que forman parte de la capital distrital de Incahuasi son: la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservacionistas Acuicultores Ecológico Forestal “APACAEF” del comunidad de Tungula, la Asociación de Artesanas “Mujeres creativas y emprendedoras”, “Mujeres Inkawasinas en Acción”, la Asociación comunal “Inkawasi Awana”, la Asociación de productores Técnicos Inkawasinos “APROTECI” de la misma capital.

Además de la asociación de artesanas “Shumaq Awana” de la comunidad de Chuklla, y la Asociación de Artesanos y Productores Agropecuarios y sus afines de Inkawasi “APAGROP” del comunidad Wasicaj.

Entre las prendas que se confeccionan está la vestimenta completa de la mujer de Incahuasi, formada por la lliklla, el anuko (falda), kamsa (camisa), huaquco (faja),

llanques, cuyo costo oscila entre 150 a 200 soles. (citado en Radio Programas del Perú, 2014)

En cuanto a la capacitación que se les brinda a las mujeres incahuasinas, para que tengan un producto mejorado y con valor agregado, el cual pueda ser comercializado y competir en el mercado es necesario que las instituciones gubernamentales estén al pendiente de ellas:

“Del mismo modo, se les ha capacitado en temas de diseño y desarrollo de producto y se les ha brindado alternativas para el uso de otros equipos como hilandera y telares mejorados, capacitándolos para su manejo, los que les permiten elaborar nuevos productos, de mayor tamaño como alfombras y tapices con diseños textiles que sólo pueden lograr en este tipo de telar, aunque su uso no les permite la flexibilidad del tradicional telar de cintura, que alternan con diferentes actividades domésticas como el pastoreo, el cuidado de sus hijos, la agricultura, entre otros.” (citado en MINCETUR, 2009)

### **2.3.2 Hongos comestibles de Marayhuaca**

Los hongos comestibles en la actualidad son conocidos por sus diversas presentaciones que han lanzado al mercado, por ejemplo: panetones, galletas; que ya se comercializan en distintos puntos de venta como, supermercados, malls, etc. Pero su mayor valor agregado es su origen, en la zona rural de Marayhuaca, en Incahuasi, a manos de la misma comunidad quechua hablante en su mayoría, formalizados por asociaciones, donde se aprovechó el recurso que se tenía y se capacitó al capital social con el que cuenta la comunidad; y es ahora que gracias a las estrategias implementadas es que la comunidad ha logrado mejorar su calidad de vida, generar empleos y que el proyecto sea sostenible.

En el artículo “Incahuasi combate la pobreza con la venta de hongos comestibles” del periódico La República (2016), presenta el caso de éxito en la comunidad de Marayhuaca en Incahuasi de los hongos comestibles.

“En un momento inicial, cuando se veían los hongos aparecer en los bosques, la población no les daba importancia, los veía como maleza” comenta el alcalde, César Martans

Hoy en día, aquello que los campesinos confundieron con maleza es uno de los productos más cotizados en la gastronomía mundial y su comercialización a nivel

nacional podría incrementarse e incluso romper barreras y lograr su internacionalización.

Un objetivo que ya no es inalcanzable para estos campesinos que se han propuesto consolidar y dejar en alto su marca colectiva: “Inkawasi, de nuestra tierra a tu mesa”, entregada en el 2015 por el Indecopi.

La producción de hongos comestibles deshidratados se inició en la comunidad de Marayhuaca, en Incahuasi, cuando el ingeniero Bernardino Lalopu, entonces Jefe de Pronamachs Lambayeque (ahora Agrorural) observó en este producto una gran oportunidad de negocio e impulsó a sus habitantes a comercializarlo.

Bastaron solo unos años para que comunidades vecinas decidieran aprovechar sus bosques de pinos e imitar esta actividad que es compartida por hombres y mujeres. “Cuando empezamos, traíamos el hongo del bosque y lo pelábamos con la mano sin ninguna protección”, recuerda José. José Gregorio Calderón Sánchez (35) vive en la comunidad Cueva Blanca y se gana la vida de una manera muy peculiar. Él es recolector y pelador de hongos comestibles.

#### Trabajo en conjunto y capacitación

“En un inicio, la comercialización de los hongos se realizaba entre familias, como auto sustento, poco a poco fueron interviniendo intermediarios. Las familias al desconocer el gran producto que tenían les vendían sus productos a un precio por debajo del mercado. Les vendíamos el kilo de hongos a 7 soles y hoy, como marca colectiva, logramos vender el kilo a 18 soles”. (Consuelo Manayay Huanay, presidenta de la asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi”, 2017)

“Cuando se intenta la comercialización de este nutritivo alimento no se puede lograr que se incremente el precio de venta, debido al tipo de venta individual de cada familia. Es así que en el 2012, la ONG Centro de Estudios Sociales Solidaridad capacitó a 512 familias integrantes de 13 asociaciones de productores de hongos, mediante un proyecto financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo.” (Consuelo Manayay Huanay, presidenta de la asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi”, 2017)

De esta manera se les proporcionó implementos, entre ellos batas, guantes, mascarillas y utensilios para la recolección y pelado de este producto; además se establecieron



áreas como la de recepción del alimento, el túnel deshidratador solar y el ambiente de envasado y etiquetado.

Luego se inició el proceso para obtener la marca colectiva, lo que conllevó a que los campesinos pasen a ser socios de su propia empresa. (citado en La República 2016)

En el artículo “Instalan primera planta piloto de procesamiento de hongos comestibles en Lambayeque” del periódico Andina (2008), explica cómo se inicia este proyecto en la comunidad y cuáles son las metas a futuro.

Para iniciar un proyecto y poder organizar a la comunidad, es necesario que se parta de un número limitado de pobladores que realmente estén comprometidos y quieran ellos mismos formar parte de un proyecto, entendiendo cual será el beneficio que se obtendrá y el valor del recurso con el que cuenta, así como ocurrió en el proyecto de hongos comestibles en Marayhuaca:

“Inicialmente serán beneficiadas 50 familias campesinas. Se proyecta que parte de la producción será destinada a la alimentación de los pobladores y la otra a su comercialización en mercados nacionales e internacionales. [...] La iniciativa empezó hace un año cuando el jefe de la Agencia Zonal de Inkawasi, Bernardino Lalopu Silva, con los comuneros de Marayhuaca, advirtieron que en el cuello de las plantaciones de pinus radiata crecían al natural grandes cantidades de este hongo, pero se desperdiciaba porque se creía que no tenía ninguna utilidad.” (citado en Andina 2008)

Cuando los pobladores de la comunidad no encuentran un valor agregado a un producto en el que se quiere generar un proyecto, será difícil que éstos apuesten por ir detrás de un proyecto que requiere tiempo, inversión, dejar sus actividades diarias que les da sustento por algo a lo que no saben si será rentable o no; es por ello que es fundamental mostrar la relevancia que tiene el recurso dentro del proyecto y cómo otras comunidades han logrado aprovechar al máximo, incentivándolos a que ellos también pueden lograr el éxito; es decir se necesita que la comunidad sea quien crea, se sensibilice, entiende y se le comunique de manera clara y sencilla.

“Fue entonces que Lalopu empezó a investigar sobre el producto ecológico y encontró que Chile exporta grandes cantidades de hongos comestibles y en el Perú el único caso era el de la granja Porcón (Cajamarca). En dos oportunidades viajaron a la localidad con los principales comuneros de Marayhuaca y aprendieron las técnicas de procesamiento del hongo natural. Tras un análisis riguroso en un laboratorio de Lima, se determinó que el producto era apto para consumo humano. Entonces, el siguiente paso fue obtener el registro sanitario y luego se formalizó a la organización campesina



en los Registros Públicos como Asociación Conservacionista Agropecuaria Forestal de Marayhuaca. Ahora, la planta piloto ya es una realidad gracias al apoyo de la empresa privada, ONG y gobierno regional” (citado en Andina 2008: 6).

### Análisis de casos de estudios de comunidades con proyectos exitosos

Uno de los factores claves que resaltan las comunidades con proyectos exitosos es que para fomentar el capital social de las comunidades es indispensable capacitar a sus líderes para identificar cuáles son los recursos viables que poseen y cómo aprovecharlos con valor agregado. En sentido que, en su mayoría se tienen programas y fondos de dinero existentes, pero no se cuenta con capital social, esto como resultado que las personas de las comunidades tienen una débil conciencia de las posibles soluciones y de cómo explotar los recursos que tienen.

El verdadero enfoque de un proyecto social debe permitir conocer cómo se encuentra el público objetivo actualmente, qué situaciones de futuro son las ideales y qué modelos idiosincrasia tienen en factor común los pobladores de la comunidad, para que de ellos se pueda formular políticas que respondan debidamente a las necesidades de la población, realizando un análisis del capital social, nivel de organización y asociación, capacidades y gestión empresarial.

Surgen a raíz de lo explicado, importantes factores que contribuyen al mejoramiento de políticas más adecuadas para desarrollar el capital social de los individuos. La estrategia implementada tiene que fundamentarse en los ejes del capital social, promover la asociatividad de los pobladores de la comunidad a través de acciones cooperativas y, establecer condiciones y elementos para fortalecer el liderazgo.

Es claro que la participación del Estado y sus instituciones con alianzas estratégicas suponen un importante grado de flexibilidad en el desarrollo de las políticas, de manera tal que éstas sean diseñadas en cooperación con los pobladores de la comunidad.

Tabla N° 2

**2.3.3 Casos de proyectos exitosos en comunidades aledañas**

| <b>ASOCIACIONES - Casos exitosos</b>                                      |   |
|---|---|
| <b>CEPICAPE</b>   |   |
| Central Piurana de Cafetaleros  |   |
| <b>CEPIBO</b>   |   |
| Centra Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico |   |
| <b>APROMALPI</b>  |   |
| Asociación de Productores de Mango del Valle del Alto Piura               |   |
| <b>REOPA</b>  |   |
| Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias                           |   |
| <b>Factores de éxito</b>  | <b>Descripción</b>  |
| Relación con instituciones  | ...como organización comercializadora, dirige sus esfuerzos en adquirir conocimiento comercial... (Cepicape). ... la asociación se desarrolló a través de una serie de actividades de promoción y capacitación con el apoyo técnico de entidades gubernamentales y privadas ... (Apromalpi)   |
| Visión de crecimiento continuo  | ... hicieron lo que para muchos parecía un imposible, unirse en una sola fuerza, dando ejemplo de organización. Esa actitud de soñar en grande les ha permitido colocar su producto orgánico en el mercado internacional más exigente... (Cepibo). ... 2007 inician exportaciones, dejando de ser proveedores para ser sus propios articuladores del producto al mercado internacional... (Reopa) |
| Establecer una organización adecuada.                                     | Descubrieron la importancia de organizarse y con ello lograr sus objetivos y metas.   |
| Equipamiento óptimo y valor agregado                                      | ... proyectamos instalar este año una planta industrial para procesar, entre  |

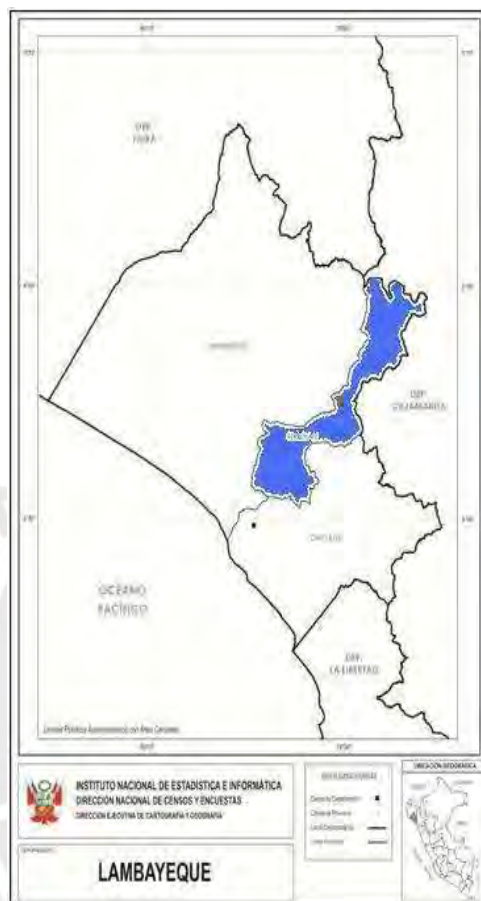
|  |   |
|--|---|
|  | <p>otros productos, puré de banano que aunque es bastante costosa, juntos lo podremos hacer... (Cepibo).</p>  |
| <p>Alianzas estratégicas con otras asociaciones</p>    | <p>Cada asociación cuenta como más de 10 asociaciones conjuntas.</p> <p>Aspecto clave de este fenómeno es la alianza que conforman CEPICAFE-PIDECAFE para dividirse roles y optimizar capacidades en adquirir los conocimientos que requieren para innovar.</p> <p>CEPICAFE, como organización comercializadora, dirige sus esfuerzos en adquirir conocimiento comercial; mientras PIDECAFE, como oferente tecnológico, lo hace en la tecnología.</p> |
| <p>Comunicación continua y compromiso entre socios</p> | <p>... se organizan reuniones ordinarias, extraordinarias, asambleas... (Reopa, Cepicafe, Cepibo).</p>  |
| <p>Valor agregado</p>                                  | <p>... se encuentra diversificando productivamente en café, jugos, cacao, panela y mermelada... (Cepicafe)</p>  |
| <p>Contribución al entorno</p>                         | <p>... mejorar la calidad de vida de los socios (social y económico) y contribuir con el cuidado del medio ambiente (ambiental) ... (Cepicafe, Cepibo, Reopa)</p>   |

Fuente: Musayón, Liset y Núñez Rossanna (2014).

## 2.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

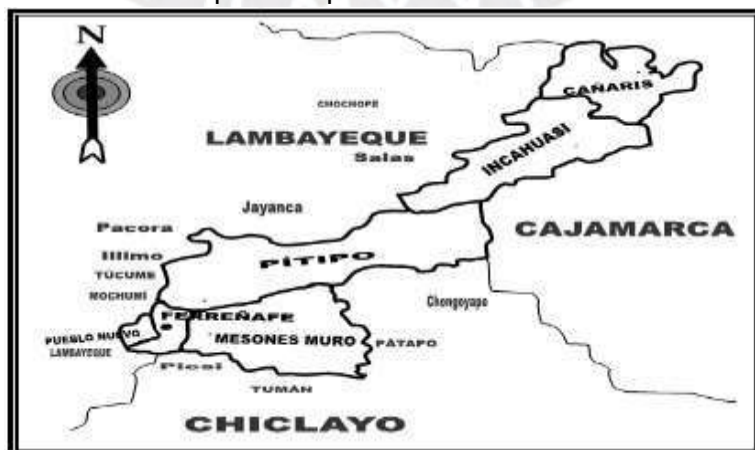
### 2.4.1 Geografía política

Imagen1  
Mapa político de la región Lambayeque



Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe. (2012)

Imagen 2  
Mapa de la provincia de Ferreñafe



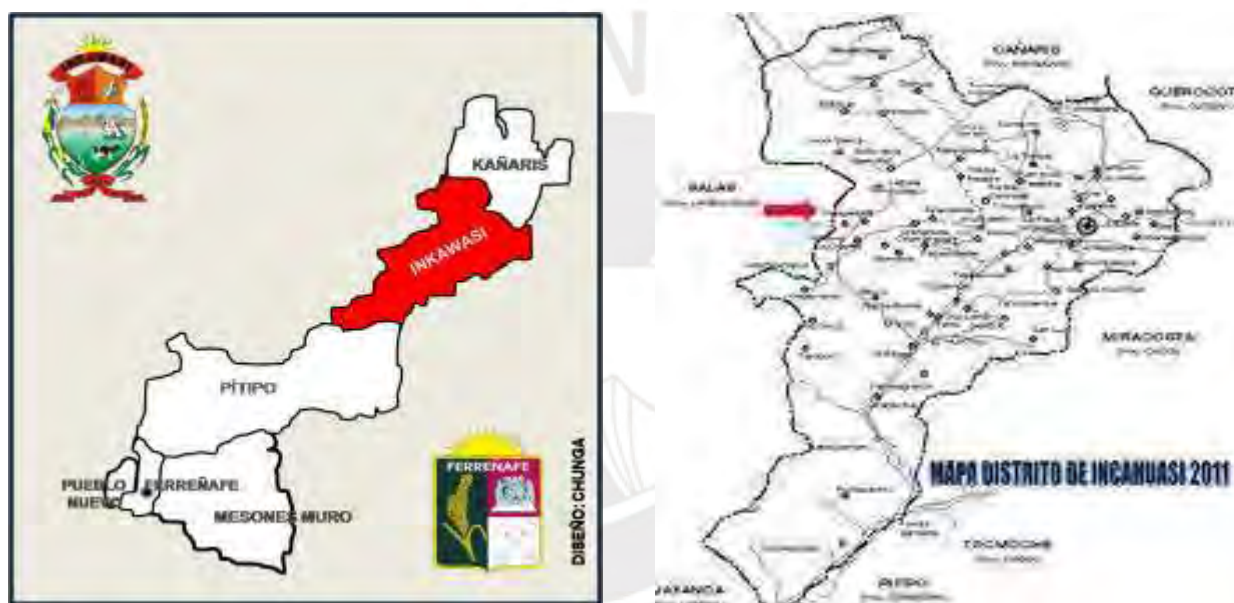
Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe. (2012)

La Provincia de Ferreñafe posee una extensión de 1,578.60 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 11% del área de la Región Lambayeque.

Su espacio discurre desde los 37 msnm, Distrito de Ferreñafe; hasta los 3,650 msnm en el Distrito de Incahuasi, específicamente el Cerro Tembladera.

La Provincia de Ferreñafe, cuenta con dos Regiones Naturales: Región Costa (Distritos de Ferreñafe, Pitipo, Pueblo Nuevo y Manuel A. Mesones Muro) y Región Andina (Distritos de Incahuasi y Cañaris). (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

Imagen 3  
Mapa político del distrito de Incahuasi



Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe. (2012)

El Distrito de Incahuasi está ubicado en la Provincia de Ferreñafe, Región de Lambayeque, comprendido a lo largo de la cuenca media alta del río La Leche, entre los paralelos 6° 05' 00" y 6° 24' 30" Latitud Sur y los Meridianos 79° 16' 10" y 79° 30' 00", situado a 3,100 m.s.n.m., perteneciendo a la región geográfica andina, tiene altitudes que van de los 500 m.s.n.m. (Localidad de Laquipampa), 1,400 m.s.n.m. (localidad de Moyán) y 3,650 m.s.n.m. (Divisoria de aguas de la laguna Tembladera).

Limita:

Por el Norte : Distrito de Cañaris.

Por el Sur: Distrito de Pitipo.



Por el Este : Querecotillo y Miracosta en el Departamento de Cajamarca.  
Por el Oeste : Distrito de Salas.

El distrito cuenta con una superficie aproximada de 443,91 Km<sup>2</sup> (28,1% del territorio de la provincia de Ferreñafe), en el distrito existen 6 Comunidades Campesinas: San Antonio de Laquipampa, Micaela Bastidas de Moyán, San Pablo de Incahuasi, San Isidro Labrador de Marayhuaca, José Carlos Mariátegui, San Martín de Porres Atumpampa, cuyos pobladores se encuentran asentados en centros poblados y comunidades. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012: 26)

#### 2.4.2 Características climáticas

El clima predominante es el típico de los valles de la vertiente occidental de los Andes. Con una temperatura media anual que varía entre 12° a 18° C. Incluso llegando al mínimo de 2°C. también registran humedades de 70 % como máximo y 60% como mínimo. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012: 26).

En cuanto al clima de la región se tiene que:

“Es muy variado empezando del mes de mayo el frío es intenso y seco. Los meses de junio a noviembre se presentan fuertes vientos con dirección al océano pacífico causando a veces destrucciones de cultivos que encuentran a su paso, pero esto se da muy pocas veces y entre diciembre y abril se presenta la época de la lluvia la cual es aprovechada por los agricultores para sembrar sus cultivos, y estas a veces se presentan con lluvias torrenciales acompañado de la neblina de una manera permanente es estos meses. En la parte baja del distrito el clima es más cálido y templado seco con un sol permanente y con pocas precipitaciones con un viento moderado.” (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012: 26).

El distrito de Incahuasi cuenta con tres regiones naturales que continuación lo presentamos.

Tabla N°3:

Regiones naturales de Incahuasi

| Distrito  | Región Natural | m.s.n.m          |
|-----------|----------------|------------------|
| Incahuasi | Yunga          | 500 a 2300 msnm  |
|           | Quechua        | 2300 a 3500 msnm |
|           | Suni           | 3500 a 4000 msnm |

Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012)

### 2.4.3 Capital humano

#### 2.4.3.1 Número de pobladores y familias en Incahuasi.

Según los Censos Nacionales 2007: El distrito de Incahuasi tiene una población de 14,230 habitantes, esta población representa el 14.80 % de la población provincial y el 1.27 % de la población Regional. La población estimada al año 2010 ha sido de 15,441 habitantes, y en el 2012 está proyectada a tener 15,483 habitantes. El distrito de Incahuasi está conformado por 6 comunidades de las cuales están divididas en 60 comunidades en donde habitan 3,071 familias. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

#### 2.4.3.2 Número de familias en la comunidad José Carlos Mariátegui.

(Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012) la población específica pertenece a la comunidad de José Carlos Mariátegui, donde viven unos 2,250 pobladores quechua hablantes pertenecientes a los siguientes sectores:

- Sector Kongacha :390 habitantes (128 familias)
- Sector Totoras :645 habitantes ( 97 familias)
- Sector Señor de la Humildad :184 habitantes ( 27 familias)
- Sector Llamica :314 habitantes ( 65 familias)
- Sector Chillvaca :190 habitantes ( 20 familias)
- Sector Cueva Blanca : 283 habitantes( 65 familias)

#### 2.4.3.3 Número de familias en proyecto

El Proyecto buscaba beneficiar directamente a 204 familias de la comunidad José Carlos Mariátegui del distrito de Incahuasi.

Tabla N°4: Pobladores de José Carlos Mariátegui

| Apellidos y Nombres        | Sector   |
|----------------------------|--|
| Roque de la Cruza, Hilario | Productor líder dirigente del sector Kongacha. |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Martina Santiago, Carlos    | Productor líder dirigente del sector<br>Llamica              |
| Manayay Lucero, Aurelio     | Productor líder dirigente del sector<br>Señor de la Humildad |
| Calderón Sánchez, Berna     | Productor líder dirigente del sector<br>Totoras              |
| Bernilla Reyes, Margarito   | Productor líder dirigente del sector<br>Chillvaca            |
| Rodríguez de la Cruz, Marco | Productor líder dirigente del sector<br>Cueva Blanca.        |

Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012)

#### **2.4.3.4 Tasa de desempleo.**

En el distrito de Incahuasi el 97,30% de población se encuentra desempleado, los cuales están conformados por los pobladores de las diferentes comunidades que solo se dedican a las actividades agropecuarias para su subsistencia, mientras que el 2,70% de la población incahuasina tiene empleo, y está conformado por personas que tuvieron algunos estudios superiores como profesores y técnicos agropecuarios que laboran en las distintas instituciones públicas del distrito. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

#### **2.4.3.5 Mano de obra capacitada.**

Según el Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012): En cuanto a las diferentes actividades económicas que realizan los productores de los diferentes sectores del distrito no han recibido capacitación alguna en los diferentes temas de fortalecimiento de capacidades para la producción de sus productos. Es por ello que su producción es baja y calidad es mala como para darle un valor comercial, y lo poco que pueden vender es a un precio pésimo.

#### 2.4.4 Educación

##### 2.4.4.1 Tasa de analfabetismo en hombres y mujeres

Tabla N° 5: Tasa de analfabetismo en Incahuasi

| Tasa de analfabetismo |         |         | Total |
|-----------------------|---------|---------|-------|
| Edades                | Hombres | Mujeres |       |
| 15 a19                | 10      | 61      | 71    |
| 20 a29                | 28      | 244     | 272   |
| 30 a 39               | 48      | 386     | 434   |
| 40 a 64               | 242     | 1040    | 1282  |
| 65 A MÁS              | 201     | 400     | 601   |
| Total                 | 529     | 2131    | 2660  |

Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe, 2012

Del total de personas analfabetas en el distrito de Incahuasi el 20% son hombres y el 80% mujeres, observándose que el caso de las mujeres la mayor población analfabeta se encuentra de 40 a 64 años con un total de 1040 pobladoras, de igual manera con los hombres en las edades de 40 a 64 años, sin embargo sólo son 242 pobladores; gran diferencia entre ambos sexos.

##### 2.4.4.2 Número de instituciones educativas en Incahuasi.

Tabla N°6: N° de Instituciones educativas en Incahuasi

| NIVEL EDUCATIVO | N° DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS |
|-----------------|--------------------------------|
| Inicial         | 8                              |
| Primaria        | 55                             |
| Secundaria      | 11                             |
| Superior        | 1                              |
| Total           | 75                             |

Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe, 2012

La población muy poco accede a los niveles superiores de estudios tanto universitarios como no universitarios.

En tema de educación, muchos de los Centros Educativos, principalmente los que se ubican en la zona netamente rural en los diferentes sectores de la Provincia de Ferreñafe no cuentan los escenarios básico y adecuados para alojar a los estudiantes de la comunidad; los techos y servicios higiénicos son precarios y se encuentran en mal estado, el número de aulas es escaso y reducido, por lo que se tiene aulas multigrados y muchas veces sin mobiliario, entre otras limitaciones, estas son las primordiales características de los centros educativos.

En cuanto a la situación educativa “En el distrito de Incahuasi existe equipamiento de materiales educativos e infraestructura educativa deficiente, Inexistencia del servicio de internet, no se cuenta con computadoras, Alta tasa de Desnutrición en escolares dificultan el aprendizaje, Baja autoestima de alumnos, entre otro tipo de dificultades que impiden la buena educación en la zona” (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012).

#### **2.4.5 Salud y nutrición**

El distrito de Incahuasi, cuenta con 13 puestos de salud, que representan el 20.63% del total de establecimientos de salud de la Región. El servicio de atención en salud distrito es atendido por un total de 63 profesionales especializados, distribuidos en médicos, enfermeros, obstetras, odontólogo, psicólogo, quiénes representan el 21% del total provincial y el 2.13% del total del personal Regional. El distrito no cuenta con ninguna nutricionista que atienda a la población en esta área. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

Según el Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012):

“Estos establecimientos, poseen limitaciones en infraestructura, equipamiento y número de profesionales lo que no permite brindar un mejor servicio a la población. Se observa en los dos distritos de la zona andina de la provincia, donde el porcentaje promedio de niños menores de 5 años con desnutrición es de 72%, mientras que el promedio de niños con sobre peso y obesidad es de 10%. Es importante mencionar que el promedio los niveles de desnutrición en los distritos de la zona andina de la provincia son altos en comparación a los distritos de la zona costera de la provincia, principalmente en el nivel de



desnutrición crónica, estado de salud que los niños menores de cinco años vienen padeciendo posiblemente desde su nacimiento o quizás, desde el período de gestación de la madre.”

Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012): En cuanto a salud en el distrito de Incahuasi existe deficiente equipamiento en centros de salud, escasos de médicos especialistas, medicina de mala calidad otorgada por el SIS, atención deficiente a los pacientes, deficiencia de botiquines comunales, alta incidencia de desnutrición en niños y adultos. Con respecto a la comunidad de José Carlos Mariátegui solo se cuenta con la presencia de dos postas médicas que se encuentran en el sector de Kongacha y Totoras.

#### **2.4.6 Agropecuaria**

La producción de los distritos de la zona andina (Incahuasi y Cañaris) es una producción principalmente para autoconsumo o para el intercambio con otros productos dentro de los mercados locales. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

##### **2.4.6.1 Agricultura**

Incahuasi, tiene como principal actividad económica la agricultura; siendo los cultivos que sobresalen en orden de importancia: trigo, arveja, papa, maíz, olluco, oca, habas. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

El 40% de la producción es vendida y el 2% es intercambiado como trueque, el saldo de 58% es autoconsumo. La relación comercial de este distrito se realiza con la ciudad de Ferreñafe. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

La actividad agrícola en el distrito se caracteriza por ser estacional, de subsistencia e insuficiente para satisfacer las necesidades alimentarias locales. Esta producción se obtiene principalmente de áreas muy fraccionadas y en la mayoría de los casos su valor no alcanza a cubrir el 50% del ingreso familiar de los agricultores que lo trabajan.

#### **2.4.6.2 Ganadería**

La actividad pecuaria en la provincia de Ferreñafe, que tiene importante influencia en la economía de la población es la crianza de ganado vacuno, para la producción de doble propósito, leche y carne. Cabe indicar que este tipo de ganadería se desarrolla de manera extensiva, con un mínimo nivel de manejo técnico en los distritos de la zona costera de la provincia y con mayor conocimiento empírico en los distritos de la zona andina de Ferreñafe. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

La actividad pecuaria cuenta con condiciones naturales muy favorables para el desarrollo de la ganadería, esta actividad es considerada como un complemento a la agricultura, ya que permite al poblador ingresos adicionales para desarrollar sus actividades agrícolas principales o como recurso para su sobrevivencia. La ganadería se desarrolla a nivel de todo el distrito de Incahuasi, está determinada básicamente por la crianza de ganado vacuno, ovino, y equino, esta última es para uso del campesino en sus quehaceres, como transportar sus productos y también sirve como medio de transporte, ya que la crianza de otras especies como el porcino, caprino, y aves, no tienen relevancia económica más que para autoconsumo. La ganadería existente en el distrito, es de subsistencia, cuya problemática es compleja y heterogénea; la crianza de ganado es a nivel familiar, los hatos son pequeños y mixtos y en su mayoría los animales son de raza criolla; la alimentación y el manejo, son dos de los mayores problemas, en la crianza familiar de animales domésticos. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

Otra de las características, de la ganadería en el distrito son sus bajos índices de productividad, esta situación, se presenta, como consecuencia del deficiente manejo, altos índices de parasitosis interna y externa, alimentación pobre, alta consanguinidad genética y deficientes condiciones de bienestar de los animales. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

A continuación presentamos la finalidad de la crianza de animales domésticos según especie el distrito Incahuasi.

Tabla N° 7: Finalidad de las crianzas en la comunidad José Carlos Mariátegui.

| Especie                       | Finalidad de su crianza |
|-------------------------------|-------------------------|
| Vacunos                       | Carne y leche           |
| Ovinos                        | Carne y lana            |
| Cuyes                         | Solo carne              |
| Cerdos                        | Carne y manteca         |
| Equinos                       | Transporte y carga.     |
| Aves (gallinas, patos, pavos) | Carne y huevos          |

Fuente: Gobierno Provincial de Ferreñafe (2012)

*De acuerdo a los métodos de investigación que se aplicó con los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, tanto encuestas, grupos focales y entrevistas con los dirigentes de la zona, se concluye que las familias realizan actividades de autosustento, y que la mayor parte de su producción es para su subsistencia, es decir que no le dan un valor comercial a sus productos por falta de conocimiento técnico productivo y acceso a mercados, llegando a coincidir en este tema con la información brindada por el Plan de Desarrollo Concertado de Ferreñafe. Según el levantamiento de información realizado, se conoce que el 54% de la población tiene como actividad principal la agricultura, mientras que un 46% se dedica a la ganadería. , estando el maíz y la papa con el 53% y 47% respectivamente como los productos predominantes en su agricultura, donde el maíz es para su autoconsumo y alimento de sus animales, mientras que la papa se comercializa en pequeñas cantidades y se hace el trueque con familiares, vecinos a parientes a los que ellos le denominan “compradres”. Es así que tanto el maíz y la papa pertenecen a los productos más influyentes en el distrito de Incahuasi en cuanto a la actividad agros. Con respecto a las familias que se dedican a la actividad pecuaria el 36% se dedican a la crianza de gallinas, es el ave más influyente para su autoconsumo teniendo su carne y sus huevos como alimento; mientras que los cerdos, vacunos y las ovejas, la crianza la practican pocas familias por el costo que implica su cuidado tanto en crianza como alimentación, es por ello que las familias que crían estos animales no cuentan con más de 3 cabezas de ganado.*

*En tanto a la crianza de alpacas el 74% de la población investigada afirmaron que nunca se habían dedicado a este tipo de actividad, teniendo los pobladores*

*desconocimiento en el tema; pero sin embargo existen personas que son un total del 26% que anteriormente criaron alpacas, pero con desconocimiento, que lo toman como una crianza como cualquier otra, siendo solo el 4% de los 26% que criaron alpacas que por motivos de trabajo tuvieron que emigrar a otros lugares, gozaron de la oportunidad de trabajar en un proyecto de camélidos en el sur del país, obteniendo un conocimiento no muy bien organizado y trabajado.*

#### **2.4.7 Servicios de vivienda**

##### **2.4.7.1 Tipo de vivienda**

Incahuasi zona ubicada geográficamente a 3.650 m.s.n.m en la parte alta de la región de Lambayeque, presenta un clima muy frío, varía de acuerdo a la ubicación de los centros poblados y comunidades, que muchas veces son afectados por la inclemencias del frío este sector de la población del Distrito. En cuanto al material de construcción de las viviendas presentan la utilización de materiales rústicos propios de la zona y son elaborados por los propios dueños de la vivienda, a través de minka o trabajo familiar, siendo así la mano de obra no calificada para la construcción de sus viviendas. Los materiales más comunes de uso son: Adobe, paja, carrizo, madera, calaminas, entre otros. Las viviendas son construidas con material de la zona, sin tecnología adecuada para este tipo de construcción. Carecen de cimentación y con escasa altura entre piso y techo lo que impide una adecuada ventilación (carecen de ventanas y donde las hay son de dimensiones pequeñas), esto lo justifican por el daño que causan los fuertes vientos en los meses de Julio y Agosto, que muchas veces destruye los techos de las casas. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

*De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% de los pobladores afirman tener su vivienda de material rústico, construidas por los mismos pobladores, que ante cualquier lluvia se inundan, y se citó que muchas viviendas se caen debido a las fuertes lluvias, ya que el material de las que están hechas no son fuertes y duraderas como para una casa grande y amplia, es por eso que sus viviendas son pequeñas y carecen de cimientos, ventanas y altura.*

#### 2.4.7.2 Servicios básicos

De acuerdo a los datos del Censo del año 2007, en la Provincia de Ferreñafe, las viviendas ubicadas en la zona rural son las que tienen menor acceso a los servicios básicos: servicio higiénico, agua potable, alumbrado eléctrico. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

Tabla N°8: Porcentaje de acceso a servicios básicos en Incahuasi.

| Distrito             | % Poblac.<br>Rural | % Poblac.<br>sin agua | % Poblac.<br>sin<br>desag/letr. | % Poblac.<br>sin<br>electricidad |
|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Ferreñafe            | 3%                 | 16%                   | 6%                              | 18%                              |
| Cañaris              | 98%                | 65%                   | 58%                             | 97%                              |
| Incahuasi            | 92%                | 71%                   | 47%                             | 83%                              |
| Manuel A.<br>M. Muro | 64%                | 18%                   | 5%                              | 60%                              |
| Pitipo               | 71%                | 7%                    | 9%                              | 43%                              |
| Pueblo<br>Nuevo      | 8%                 | 17%                   | 6%                              | 23%                              |

Fuente: (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

En el distrito de Incahuasi, se cuenta solo con:

- Teléfono rural.
- Hay carencia de servicios de electricidad ( actualmente se están instalando paneles solares en algunos sectores)
- El 6.7% se abastece de agua proveniente de una red o pilón de uso público y el resto (93.3%) de manantiales y riachuelos; solo el 1.5% de viviendas tienen servicios higiénicos conectados dentro o fuera de la casa, el 60% no tiene ningún servicio y el 38,1% tiene acceso a pozos ciegos.



#### **2.4.8 Organizaciones comunales de base**

En el distrito de Incahuasi se encuentran las siguientes organizaciones de base:

##### **2.4.8.1 Rondas campesinas**

Las rondas campesinas están presentes en las comunidades y centros poblados, sin embargo no existe una coordinación entre ellas, actúan aisladamente unas de otras. Las Rondas Campesinas, generalmente, carecen de personería jurídica reconocida, estas mismas organizaciones no cuentan con padrones de afiliados al día, no reconocen el número exacto de sus integrantes. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012).

##### **2.4.8.2 Clubes de madres**

Los Clubes de Madres son organizaciones sociales de base que se encuentran conformadas por comités, el Distrito de Incahuasi cuenta con 67 comités de Clubes de Madres donde se desarrollan actividades organizativas y de liderazgo, para participar en el proceso de desarrollo de su localidad. Por otro lado estos clubes de madres vienen siendo beneficiarias por el programa de vaso de leche que la municipalidad viene ejecutando en bien de la sociedad Incahuasina. Específicamente en la comunidad de José Carlos Mariátegui son 388 los beneficiarios por el vaso de leche. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

En Ferreñafe se cuenta con un total de 256 comités de Vaso de Leche, los cuales integran a 17,316 beneficiarios. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012).

##### **2.4.8.3 Comedores populares**

Los comedores populares se dedican a la atención alimentaria que se brinda a las familias en extrema pobreza a través de organizaciones de base formadas para tal fin. Estas organizaciones reciben en forma periódica canastas de alimentos crudos para que con ellos se preparen las raciones que diariamente se entregan a los comensales. Incahuasi no es la excepción, por estar considerado como un distrito de extrema pobreza, algunas de sus comunidades y centros poblados cuenta con este servicio social que directamente deriva del gobierno provincial. En la

actualidad 3 centros poblados y 10 comunidades cuentan con el servicio del comedor popular. La realidad Incahuasina demanda más de estos programas en todas las comunidades, ya que en la mayoría de las familias no cuentan con el suficiente recurso económico para poder cubrir la canasta familiar digna. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012).

*En cuanto a las organizaciones comunales de base, los pobladores fueron encuestados también sobre su pertenencia a alguna organización dentro de la comunidad, y es que todos pertenecen a alguna organización de una u otra manera. El 62% de los pobladores, en su totalidad varones, pertenecen a rondas campesinas, quienes son los encargados de velar por la seguridad de la comunidad e impartir justicia. El 20% pertenece al Club de Madres, dedicadas a cuidar a los niños menores de 5 años, ayudar a las mujeres embarazadas, etc. Y el 18%, sólo mujeres, pertenecen al vaso de leche. Tanto el club de madres como el vaso de leche, ayudan a las mujeres al cuidado y alimentación de sus hijos en cuanto al otorgamiento por parte de la Municipalidad Distrital de Incahuasi productos de la canasta básica familiar con la finalidad de disminuir la desnutrición en niños menores de 5 años, a este programa solo están afiliadas madres de familia.*

#### **2.4.9 Capital económico**

La principal actividad económica: es la agropecuaria con énfasis a la producción pecuaria. Y sus actividades complementarias son la textilería y comercio local. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012).

El ingreso promedio mensual de las familias de Incahuasi es:

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| • Mayor de 460 soles  | 2%  |
| • 101 hasta 460 soles | 3%  |
| • Hasta 100 soles     | 95% |

Los ingresos son obtenidos de la oferta de mano de obra fuera del distrito generalmente lo hacen los varones y la venta eventual de cuyes y ovinos.

*Esta es la variable más significativa y alarmante que se puede apreciar en la encuesta, referida al ingreso mensual percibido por los pobladores de José Carlos Mariátegui, se tiene que el porcentaje más alto 84% del total de la muestra, al mes tienen un ingreso de 30 a 50 soles, lo que les sirve para comprar sus alimentos, vestido, pasajes para bajar a Incahuasi, criar a sus hijos, y un 16% de la muestra, perciben entre 50 a 100 soles mensuales; estos ingresos se perciben debido al trabajo eventual que generalmente hace el padre fuera del distrito y de la venta de algunos animales como cuyes y ovinos; pero esta venta es eventual, es decir no se da siempre, sino solo en el momento que se presenta la oportunidad.*

#### **2.4.10 Capital físico**

El distrito de Incahuasi, cuenta con 2 523 productores, 5 689 parcelas, 2 501 unidades agropecuarias; su superficie total es de 33 137,11 Has. Tiene una superficie bajo riego de 10 758,30 Has y al secano 6 443,69 Has. Incahuasi es una población de pequeños productores/as que manejan en promedio 1 a 2 hectáreas dentro de una zona productiva. (Gobierno Provincial de Ferreñafe 2012)

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Naturaleza de la investigación**

Se trata de una investigación cualitativa - descriptiva, utilizado en las ciencias sociales y en la gestión de políticas sociales, pues busca describir, conocer y analizar los factores limitantes de la implementación de un proyecto de alpacas y cómo es el impacto de éste en la comunidad, conocer si hubo cambios en su forma de vida, a raíz de su participación en el proyecto ; por otro lado se busca analizar los factores clave de éxito de otras comunidades con su proyectos, ya que se considera relevante este instrumento para la comprensión del efecto de la política en escenarios similares como el de José Carlos Mariátegui

#### **3.2. Forma de investigación**

Se usaron herramientas de las ciencias sociales, como son:

- 1) Focus Group, grupal abierta y estructurada, que se aplicó a 35 personas de la comunidad, un primer grupo estuvo conformado por 3 pobladores que migraron, y los otros dos focus group estuvieron conformados por 16 integrantes representados por pobladores de la comunidad: se utilizará para levantar información social relevante a nivel micro de lo que sucede a nivel macro en la comunidad de José Carlos Mariátegui. Se procurará que los grupos relacionados discutan respecto a las actividades de autosustento, perspectiva del proyecto de alpaca, necesidades básicas.
- 2) Entrevista, aplicada a 3 personas que fueron parte del proyecto asumido por el Gobierno Regional: al alcalde de Incahuasi Sr. Cesar Manayaye Lucero, al Ing. Zootecnista Cesar Mogollon Lopez, a cargo del primer proyecto, y al representante de la comunidad el Sr. Remigio Vilcabana Sanchez
- 3) Observación directa, a través de cuaderno de campo, se realizó a la comunidad en general: constituirá una técnica de investigación que consistirá en observar y convivir 1 semana con los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, tomando información y registrándola para su posterior análisis. Para tal fin, el Sr. César Manayaye, brindó su vivienda en la ciudad de Incahuasi como hospedaje y acompañó los días que duró la convivencia con la comunidad, brindando el transporte necesario.
- 4) Se realizará una búsqueda bibliográfica de experiencias relacionadas con implementación de proyectos exitosos en la zona, que permita recoger experiencias

similares y hacer un análisis comparativo para las propuestas de implementación futuras.

### 3.3. Fuentes de información

- Dirigentes de José Carlos Mariátegui
- Alcalde de Incahuasi
- Zootecnista a cargo de la primera etapa del Proyecto
- Representante de Asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi”.
- Familias de José Carlos Mariátegui

### 3.4. Universo

El universo está conformado por los pobladores, técnicos y autoridades que participaron del Proyecto de Implementación de Alpacas, las 214 familias de la comunidad.

### 3.5. Muestra

**La muestra para las encuestas realizadas** es aleatoria simple de poblaciones finitas, la misma que dio como resultado un total de 66, esta muestra estará representada por los jefes de familia de la comunidad de José Carlos Mariátegui que son 204 en total, que realicen alguna actividad de autosustento y otros fines para sus hogares, dentro de la asociación.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde

n = tamaño de la muestra = 66

Z = Nivel de confianza = 1.96

p = probabilidad a favor = 50%

q = probabilidad en contra = 50%

N = Total de la población = 204

e = error de estimación = 10%

- Se tomó como error de estimación 10%, debido a las dificultades de idioma, lugar y acceso a todos los pobladores de la comunidad.



**Para los focus group**, la muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia del estudio, de manera que permita contar con la información necesaria para el análisis y recomendaciones; primero focus group conformado por 3 pobladores que migraron, y los otros dos focus group estuvieron conformados por 16 integrantes representados por pobladores de la comunidad.

**Para las entrevistas**, aplicada a 3 personas que fueron parte del proyecto asumido por el Gobierno Regional: al alcalde de Incahuasi Sr. Cesar Manayaye Lucero, al Ing. Zootecnista Cesar Mogollón López, a cargo del primer proyecto, y al representante de la comunidad el Sr. Remigio Vilcabana Sanchez.



### 3.6 Matriz metodológica

Tabla N° 9  
Matriz metodológica de investigación

| Pregunta General  | Objetivo General   |   |   |                            |
|---|--|---|---|----------------------------|
| ¿Cuáles son los factores limitantes que determinaron el resultado del proyecto de alpacas en la comunidad José Carlos Mariátegui? | Analizar los factores limitantes en la implementación del proyecto de alpacas en la Comunidad José Carlos Mariátegui – Incahuasi – Lambayeque, como resultado final del desarrollo del proyecto, analizando el conocimiento previo de los actores involucrados, su nivel de participación, su percepción y opinión del resultado de su proyecto y de otros proyectos de la zona; para proponer medidas de mejora que fortalezcan la implementación de proyectos futuros en la comunidad. |   |   |                            |
| Preguntas Específicas   | Objetivos Específicos  | Variables   | Informantes   | Técnicas de recojo         |
| ¿Cuáles fueron las condiciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, conocimientos, organización, articulación en la       | 1. Determinar las condiciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, conocimientos, organización, capacidad de   | Descripción demográfica de los pobladores de la comunidad | Dirigente de la comunidad<br><br>Alcalde de Incahuasi | Entrevista<br><br>Encuesta |

|  |  |  |   |                                       |
|--|--|--|---|---------------------------------------|
| producción de fibra de alpaca, capacidad de gestión comercial, apoyo del Gobierno y otras instituciones para implementar el proyecto de alpacas en la comunidad?                             | gestión comercial, apoyo del Gobierno y otras instituciones para implementar el proyecto de alpacas en la comunidad.   | Nivel de Organización y Asociatividad en la comunidad<br>Acceso a capacitación y asistencia técnica  | Ing Zootecnista<br><br>Pobladores de la comunidad                           |                                       |
| ¿Cuáles fueron los principales impactos que han experimentado los pobladores de José Carlos Mariátegui en su forma de vida en la comunidad desde su participación en el proyecto de alpacas? | 2. Identificar los principales impactos que han experimentado los pobladores de José Carlos Mariátegui en su forma de vida en la comunidad desde su participación en el proyecto de alpacas. | Compromiso de las familias con proyectos que sí tienen éxito para su réplica en la comunidad<br>Factores limitantes en el proyecto de alpacas en la comunidad<br>Características de los pobladores después del proyecto de alpacas | Pobladores de la comunidad<br>Alcalde de Incahuasi                          | Encuesta<br>Entrevista<br>Focus group |
| ¿Qué factores claves de éxito en otras comunidades intervienen en los pobladores para la implementación y  | 3. Conocer los factores claves de éxito en otras comunidades que intervienen en los pobladores para la   | Factores impulsores de implementación de proyectos<br>Valoración del apoyo de  | Pobladores de comunidades aledañas<br>Casos de estudio de otras comunidades | Entrevista                            |

|  |  |  |  |             |
|--|--|--|--|-------------|
| desarrollo sostenible de los proyectos?  | implementación y desarrollo sostenible de los proyectos.   | entidades gubernamentales y ONGs   | exitosas<br>Dirigente de empresas comunales aledañas |             |
| ¿Cuál sería la propuesta para mejorar las condiciones de los pobladores de José Carlos Mariátegui a partir del análisis de los factores limitantes del proyecto de alpaca? | 4. Proponer medidas de mejorar para las condiciones de los pobladores de José Carlos Mariátegui a partir del análisis de los factores limitantes del proyecto de alpaca. | Nivel de asociatividad<br>Nivel del capital social capacitado<br>Nivel de organización | Pobladores de la comunidad                           | Focus Group |

Fuente: Elaboración propia

Desde de la matriz metodológica elaborada, a continuación se explica de la relación entre objetivos, variables, fuentes e instrumentos de recolección.

El primer objetivo específico es determinar las condiciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, conocimientos, organización, capacidad de gestión comercial, apoyo del Gobierno y otras instituciones para implementar el proyecto de alpacas en la comunidad, para el cual se emplearon las variables: Descripción demográfica de los pobladores de la comunidad, Nivel de Organización y Asociatividad en la comunidad. Acceso a capacitación y asistencia técnica. Fue de vital importancia realizar el diagnóstico de cómo se encontraba la población de la comunidad de José Carlos Mariátegui al momento de la implementación del proyecto de alpacas, reconocer su nivel de capacitación, cómo era su organización en ese momento, la pertinencia que tenía el proyecto, su sentido de compromiso para con el proyecto y entender las consecuencias de éste, así como el proceso de asistencia técnica en temas de gestión administrativa y el acompañamiento de las entidades gubernamentales.

A partir de la información recogida en este primer objetivo a través de entrevistas al dirigente de la comunidad, al alcalde y al Ing. Zootecnista; y encuestas a los pobladores se determinó que los pobladores de la comunidad José Carlos Mariátegui no tenían conocimiento alguno en crianza de alpacas y comercialización de fibra de alpaca, sus conocimientos empíricos se basaban en la crianza de animales que les sirve para autosustento; su nivel de organización está dado por las reuniones que realizan para el vaso de leche, o para realizar trueques en la comunidad; sin embargo la primera parte del proyecto a cargo de la ONG Hoifer se les estuvo instruyendo en el cuidado de las alpacas, capacitando en liderazgo e intentando sensibilizar a los pobladores, lo cual la población denomina la primera parte del proyecto, pero cuando quedó a manos del Gobierno Regional la situación cambió y no se notó el consistente apoyo, se fue perdiendo el interés de la comunidad, las alpacas empezaron a morir, y otras pasaron a ser mascotas de las familias.

El segundo objetivo precisa identificar los principales impactos que han experimentado los pobladores de José Carlos Mariátegui en su forma de vida en la comunidad desde su participación en el proyecto de alpacas. En tal sentido, se utilizó las variables: compromiso de las familias con proyectos que sí tienen éxito para su réplica en la comunidad, factores limitantes en el proyecto de alpacas en la comunidad y características de los pobladores después del proyecto de alpacas. A partir del focus group conformado por los pobladores de la comunidad, se identificó que el impacto que ha dejado en la población el proyecto de alpacas es de un sentir de olvido, de ser



utilizados por planes de campañas o políticas y que no se preocupen por ellos, por sus necesidades, por sus sueños.

También han sentido la necesidad por parte de los más jóvenes de migrar a otras comunidades para trabajar en proyectos exitosos, lo que vinculan como un sentido de culpa tanto a ellos mismos como al gobierno por no hacer funcionar su proyecto como los otros en comunidades vecinas; pero se notó considerable preocupación por querer hacer las cosas bien a pesar de su sentido de desconfianza con nuevos proyectos.

El tercer objetivo específico busca conocer los factores claves de éxito en otras comunidades que intervienen en los pobladores para la implementación y desarrollo sostenible de los proyectos. Se ha considerado para ello las siguientes variables: Factores impulsores de implementación de proyectos y valoración del apoyo de entidades gubernamentales y ONG.

A partir de las entrevistas realizadas a los dirigentes de otras comunidades con proyectos exitosos, se identificaron los factores que han ayudado a estas comunidades a que sus proyectos tengan un resultado positivo y sean sostenibles; dentro de los cuales se definió la importancia de estar organizados, asociados y con acceso a capacitaciones; aunado a ello, el compromiso de la comunidad y el apoyo del gobierno, ONG para impulsar el capital social de la comunidad.

El cuarto objetivo específico precisa proponer medidas de mejorar para las condiciones de los pobladores de José Carlos Mariátegui a partir del análisis de los factores limitantes del proyecto de alpaca, utilizando las variables: Nivel de asociatividad, nivel del capital social capacitado y nivel de organización. A través de los estudios de casos exitosos, el sentir de la comunidad de José Carlos Mariátegui, las ganas de querer para su comunidad un proyecto exitoso y así transformar una realidad que marcó a la población, y crear el vínculo con el gobierno, nacen propuestas desde el sentir de la misma comunidad, desde sus necesidades, como son organización, asociatividad, capital social capacitado con el apoyo de instituciones y crear el compromiso de desarrollo para la comunidad de José Carlos Mariátegui.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El trabajo de campo, el procesamiento y análisis de información conseguidos permiten determinar los factores limitantes y poder contrastarlos con los de éxito que determinarían el resultado de un proyecto social implementado en una comunidad, en este caso la comunidad de José Carlos Mariátegui desde el 2016 a través del proyecto de Implementación de Alpacas. El estudio permite conocer en qué medida los factores limitantes dentro de la comunidad que se dan a conocer a través del impacto en los pobladores cuando fracasa el proyecto y su actitud hacia nuevos proyectos que se quieran implementar; y también cómo los factores limitantes pueden convertirse en factores de éxito de acuerdo al buen resultado de otros proyectos en comunidades de similares características.

Ante el ordenamiento de la información y ahora en la parte reflexiva que las preguntas nos guíaran se puede realizar una aproximación reflexiva de la cual se tiene que:

Los pobladores de la comunidad difícilmente abandonarían nuevamente sus actividades típicas de agricultura a la que se siguen dedicando actualmente, de acuerdo a lo indicado y en tanto el Estado no ejecute buenas medidas políticas de mejorar su calidad de vida basado en sus necesidades verdaderas. Deben encontrar los mismos pobladores un valor al proyecto que se le quiere desarrollar, debe conocerlo y se lo deben comunicar de una forma fácil, sencilla y clara, donde les enseñen y sepan qué es lo que viene, cómo actuar, y sentirse parte de la propuesta.

Casi no se reconoce ni identifica el trabajo de líderes. Producto de la imagen que se han ganado algunos pobladores pseudolíderes y que tuvieron que dejar de ejercer sus cargos, abandonando los proyectos, dado que no contaban con las capacidades necesarias. Queda claro entonces que, se estaríamos frente a un líder cuando se trata de una ser una persona de la comunidad, que sepa la problemática que los incomoda, que posea una comunicación clara y de fácil entendimiento y tenga la capacidad de llegar a cargos públicos y políticos, para que pueda defender y representar a la comunidad. Esta persona debe tener el voto de confianza de la comunidad, que en su mayoría son ancianos a quienes se les delega la función por la experiencia ya vivida y se les considera sabios.

Las organizaciones en la comunidad son débiles y casi inexistentes. Esto es producto de lo anterior, de la imagen que tienen los pobladores de sus líderes o por las innumerables promesas de las autoridades locales que hasta el momento no han apoyado el desarrollo de los mismos, así como también la falta de compromiso para un proyecto, traducida en la desconfianza hacia las empresas.

Para efectos de conocer los pobladores, autoridades y representantes que apoyaron en la investigación a continuación se presenta la lista:

Tabla N° 10  
Listado de personas encuestadas y entrevistadas

| POBLADORES  | INSTRUMENTO |
|---|-------------|
| Lorenzo Lucero Manayay  | ENCUESTA    |
| Luciano Bernilla Sánchez  |             |
| Julia Manayay Purihuaman  |             |
| Bertha Y. Sánchez Manayay   |             |
| Santos Sánchez Manayay  |             |
| Miriam Suclupe Bajonero   |             |
| Darío Sánchez Manayay   |             |
| Felicita Calderon Carlos  |             |
| César Martans Manayay   |             |
| Martín Paico Segundo  |             |
| Santiago Bernilla Carlos  |             |
| Marilú Miranda Orillo   |             |
| Rita Castillo Piscoya   |             |
| María Lidia Barrios Prada   |             |
| Juan Díaz Cusman  |             |
| Rolando Durand de la Cruz   |             |
| Víctor Espinosa   |             |
| Santos de la Cruz Manayay   |             |
| Salvador reyes Sánchez  |             |
| Juan Gilberto Reyes Bernilla  |             |
| Andrés Reyes Vides  |             |
| Tito Purihuaman Manayay   |             |
| Juan Guillermo Reyes Bernilla   |             |
| Ana Quispe Espinosa   |             |
| Victorina Sánchez Roque   |             |
| Héctor Cajo Manayay   |             |
| Violeta Rodríguez Manayay   |             |
| Paulino Sánchez Carlos  |             |
| Esteban Bernilla  |             |
| Ing. César Mogollón López   | ENTREVISTA  |
| César Manayaye - Alcalde  |             |
| Remigio Vilcabana Sánchez – Representante de la comunidad                                       |             |
| Consuelo Manayay Huanay - Presidente asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi |             |

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1 Entrevista a presidenta de la asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi”**

Para conocer más de cerca la realidad de otra comunidad similar con proyecto exitoso, la comunidad de Marayhuaca, cercana a José Carlos Mariátegui y se pueda identificar qué factores claves marcaron el desarrollo y sostenibilidad exitoso de su proyecto se contactó con la presidenta de la asociación que tiene a cargo el proyecto desarrollado por mujeres pobladoras dedicadas a la confección de textiles.

Factores claves para poder lograr el éxito de un proyecto en una comunidad, de acuerdo a la experiencia de las mujeres textiles de Incahuasi, resalta la sensibilización de la comunidad y el continuo acompañamiento técnico, captando su atención y generando compromiso en las pobladoras.

*“De acuerdo a mi experiencia con la comunidad de Mujeres de Incahuasi uno de los factores claves serían la asociatividad, el apoyo del gobierno y la voluntad de los pobladores para podemos asociar. Te comento mi experiencia como presidenta de “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi” tuvimos 1 intento fallido de asociación a través de la cámara de comercio; por un proyecto de alumnos en forma conjunta con una entidad no gubernamental donde nos estuvieron capacitando pero al pasar los meses se fue notando el desinterés de la población, a raíz que sólo venían los capacitadores 1 vez al mes o ya no venían, por lo que el proceso se alargó demasiado desmotivando a la comunidad y en últimas fracaso. Sin embargo, con el apoyo de ONG Centro de Estudios Sociales Solidaridad y el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo, se aplicó otra metodología de sensibilización a la población y se logró mantener el interés de ésta, hasta que el proyecto pueda funcionar por sí sólo y se alcance el resultado esperado.”*  
(Presidente asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi Consuelo Manayay Huanay, 2017)

Es importante saber aplicar una metodología que esté acorde al público objetivo, previo análisis que se le realice, entender sus costumbres, sus pensamientos, generar lazos de confianza y comunicación claros, emplear palabras familiares y hasta propias de los pobladores, para que el mensaje de sensibilización y objetivo del proyecto pueda ser

captado por la comunidad, entendiendo los beneficios que obtendrán del desarrollo del programa.

*“La ONG Centro de Estudios Sociales Solidaridad, ofreció una metodología mediante módulos y sesiones de capacitación que se adaptaban según las características y exigencias de nuestro grupo meta que eran las mujeres Incahuasinas, un trabajo arduo debido a las costumbres y cultura de la población. En un primer plano se sensibilizó a los esposos y padres de familia de nuestras socias, quienes al comienzo se sentían un poco reacios a la idea que las mujeres de la comunidad puedan generar ingresos y no se dediquen a los quehaceres del hogar; sin embargo poco a poco durante 3 meses aproximadamente se fue dando a entender el núcleo de la asociación y se les hacía partícipes a los hombres de la comunidad para que puedan observar cuál sería el trabajo que realizarían sus mujeres.*

*Seguidamente se dividió en dos fases:*

*1. A nivel de Organizaciones de las socias: se desarrolló temas de capacitación que permitió a los socias y dirigentes de la comunidad desarrollar su trabajo con un enfoque asociativo y empresarial que permitió la consolidación de una asociación sostenible, democrática y transparente.*

*2. Instituciones Públicas y privadas: se organizó un mini taller con el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo, para que se entienda cómo es el manejo de trabajo con organizaciones campesinas con una alternativa en manejo de herramientas, técnicas y metodologías para el manejo de organizaciones que les permita desarrollar sus actividades de manera eficiente y poder lograr impactos sostenibles durante su intervención. Fue de gran apoyo, ya que las socias podían acercarse a las autoridades realizarles preguntas y éstos contestarles de manera sencilla, clara y entendible.” (Presidente asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi Consuelo Manayay Huanay, 2017)*

Asimismo, por la naturaleza de las mismas comunidades rurales en zonas de la sierra, existen ciertas limitantes en cuanto a la aceptación de un proyecto pueda desarrollarse en la localidad, ya sea por sus costumbres, su forma de vida o la falta de interés o conocimiento en el proyecto que se quiere implementar; es decir que es una tarea difícil con ciertos factores el éxito de un proyecto, entre ellos se tiene la confianza, el compromiso, conocimiento.



*“Creo que el factor que limitó en el primer intento fue la falta de confianza entre las socias, la comunidad y preferían trabajar cada una por su lado, o tejer como una actividad de sustento para abrigar a sus familias, no tenían la conciencia de asociarse para hacer del arte de sus manos de tejer en una actividad económico productiva que diera rentabilidad y genere ingresos a la comunidad y familias. Les faltaba el apoyo por parte del gobierno para que las incentiven, un apoyo continuo y seguimiento técnico en capacidades técnico productivas, no podían acceder a capacitaciones de articulación comercial por no estar asociadas; fueron varias las limitantes en el primer intento.”* (Presidente asociación “Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi Consuelo Manayay Huanay, 2017)

### **Análisis:**

En este caso se puede identificar, claramente los factores limitantes los cuales se convirtieron en factores de éxito en la asociación en estudio, de los cuales según análisis se pueden diferenciar diversas etapas por las que se desarrolló la asociación, las que permitirán ser modelo y referentes para nuestra tema de investigación en la comunidad, estas fases marcadas hacen referencia a la idea de conformación de una organización, en este caso de las mujeres tejedoras, que se unen para logran un fin común que es la mejora de sus condiciones actuales y generar ingresos formando empresa. Es así que se puede realizar el siguiente esquema:

Fase 1: Idea de Organización para poder aprovechar de una mejor manera las oportunidades del entorno y las habilidades de las mujeres tejedoras

Fase 2: Selección de integrantes que conformarían la red de tejedoras con la finalidad de contar con aquellas que estaban comprometidas con el desarrollo común y buscaban cambiar su situación de subsistencia.

Fase 3: Desarrollar un ambiente de confianza que permita una cohesión efectiva entre los integrantes de la ya formada asociación, es la fase de sensibilización.

Fase 4: Ejecución de plan piloto que puso a prueba sus capacidades organizativas para la de mejora de procesos, mediante la planificación de pasantías en otras comunidades de éxito, aprendizaje por pares y se pueda replicar en la comunidad. Asimismo, fortalecimiento de capacidades técnico productivas en temas de textiles, formas de tejer, diseños, calidad del producto final, guiadas por un acompañamiento técnico, enseñándoles procesos de comercialización, cierre de negocios.

Paso 5: Elaboración de un proyecto estratégico que contemplase la expansión de su mercado como finalidad primordial.

Cabe resaltar la mentalidad de trabajo que se tiene en este grupo quienes están convencidos de que agrupándose como asociación, no sólo son más en número, sino también empresarias. Van creciendo juntas e invierten su tiempo y dinero con gusto, porque es su empresa y los beneficios para sus familias y comunidad.

Entonces se puede notar que de acuerdo a la experiencia de éxito de Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi” que existen ciertos factores que impulsaron el desarrollo del proyecto en Incahuasi y que ahora son sostenibles; es por ello que a raíz de la información brindada se determinó realizar una pequeña encuesta a los pobladores de José Carlos Mariátegui en base a algunos factores de éxito y limitantes para determinar la situación actual de éstos y poder trabajar en ellos.

#### **4.2 Factores de éxito que influyen a nivel asociativo en asociaciones rurales.**

##### **Factores de Éxito en Organizaciones Rurales**

Se eligió la técnica de determinar los factores de éxito de asociaciones seleccionadas de comunidades aledañas a José Carlos Mariátegui.

De estudiar los procesos desde sus inicios, implementación, desarrollo y sostenibilidad, que explique el comportamiento de las organizaciones rurales y sus resultados económicos y sociales, para lograr efectos positivos en los pobladores.

Ahora, ¿en qué se fundamenta el éxito de las asociaciones rurales?

Trabajar con asociaciones rurales en todos los escenarios será una tarea compleja pero si se consiguen los resultados esperados será totalmente gratificante, tal y como lo señala Echenique (s/f):

a) Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos (precios de sus productos, incremento de las producciones individuales, nuevas estructuras de producción más rentables, generación de excedentes sociales, etc.), como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas.

b) Nivel de sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de independencias o autonomía, en los siguientes aspectos:

- Financiero: Capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y capacidad de reproducción, mediante acumulación de capital propio.

- Gestión: Nivel de control de los asociados sobre las decisiones que inciden en la marcha de la empresa y sus resultados.
- Solidez Organizativa: Cohesión interna de sus asociados y normativas claras sobre participación, distribución de beneficios, obligaciones y sanciones, capacidad de resolución de crisis y conflictos.
- Sustentabilidad ambiental: Realización de las actividades de la empresa y los procesos productivos, en condiciones amistosas con el medio ambiente.
- Independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa o progresión en esta dirección. Permanencia o durabilidad, demostrada mediante un período prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.

### **4.3 Resultados de Observación directa de campo**

Dentro de los resultados que se obtuvieron con ayuda del Alcalde de Incahuasi, quien dio la facilidad de llegar a la comunidad. Primero se realizó un viaje desde la ciudad de Chiclayo hasta Incahuasi, con una duración de 6 horas en una minivan; donde el alcalde de Incahuasi, el señor César Manayaye, previa coordinación estuvo presto a apoyar en la presente investigación. Primero se le realizó una entrevista para conocer cómo fue el inicio del proyecto de alpacas, cuál era su percepción y cómo es el sentir de la comunidad a través del resultado logrado. Posteriormente se emprendió viaje rumbo a la comunidad de José Carlos Mariátegui, que se encuentra a 3 horas de Incahuasi, 2 horas fuimos en moto hasta el desvío de la comunidad de Mesones Muro, para emprender una caminata de 1 hora por un camino de trocha, laderas, abismos, hasta llegar a la comunidad de José Carlos Mariátegui. La primera impresión al llegar es resaltar el verdor que se aprecia hasta donde la vista pueda alcanzar; pequeñas casas de adobes, animales revoloteando por el inmenso paisaje; algunos niños jugando, otros llegando del colegio; los varones en los campos dedicados a la agricultura y las mujeres en casa cocinando, limpiando o cuidando a los niños.

La primera observación que resalto, es el temor que tienen las mujeres de acercarse a conversar, su expresión de sumisión y vergüenza al ver a alguien distinto que va a la comunidad, hasta cierto punto de rechazo. Asimismo, son los hombres más antiguos de la comunidad que se acercan a saludar, por medio del alcalde quien los llama. Se sienten sorprendidos al escuchar el por qué estamos ahí, las expresiones en sus caras eran de confusión, de esperanza, asombro, una mezcla de emociones; poco a poco me van integrando a la conversación; como me indicó el alcalde antes de llegar, debía esperar que ellos tengan la confianza necesaria en mí para que puedan expresarse y

así conocer la problemática de la zona; y es que aún la comunidad de José Carlos Mariátegui es una zona rural que cuenta con costumbres marcadas, se refleja el machismo, la débil participación de la mujer en la comunidad, dedicada a la familia y hogar; aún son quechua hablantes, pero entienden el español, en su mayoría los jóvenes, quienes tienen la esperanza de ver a su comunidad progresar, aún creen, aunque muchas veces por las condiciones y situaciones se ven obligados a migrar.

Lo que llama mi curiosidad es los distintos trajes que tienen las mujeres, diferentes colores de acuerdo a la edad pensé; pero el señor Remigio Vilcabana, representante de la comunidad, me explicaba que era de acuerdo a su estado civil, las niñas tienen capa roja entera y fajín de colores si es que aún no ha sido comprometida por la familia; si tiene dos colores es que se encuentra comprometida, que lo general se observa en las jovencitas de 15 años; cuando se encuentran en la etapa del noviazgo, cambia la capa roja a color guinda, como símbolo de compromiso de amor; resaltando aquí que los compromisos en su mayor parte están arreglado por compadrazco, son muy pocos los que pueden elegir; cuando una mujer está casada utiliza la capa de color guinda con rayas de diversos colores que auguran felicidad, fertilidad y buenos augurios. Las mujeres viudas, utilizan una capa negra con listones de colores que caen de sus sombreros, como muestra de respeto al esposo y los listones como los lazos que los unieron en algún momento. Los hombres por su parte, utilizan pantalón negro, y diversos ponchos tejidos por sus madres o esposas. El único que puede utilizar poncho rojo entero es el poblador más respetado y elegido por la comunidad como su líder, el caso del señor Vilcabana.

Otra observación que se resalta de las visitas realizadas es, la forma en que te acogen las personas cuando logras crear vínculos de confianza, de familiaridad con ellos, son personas que valoran mucho ser escuchadas, prestos a hacer sentir parte de su familia, y es que ven en personas de afuera como personas que traen esperanza; los jóvenes son los más entusiastas, preguntan cómo es la ciudad, qué hay, cómo es el trabajo, pero se sienten orgullosos de sus raíces, aunque deben caminar una hora para llegar a la escuela.

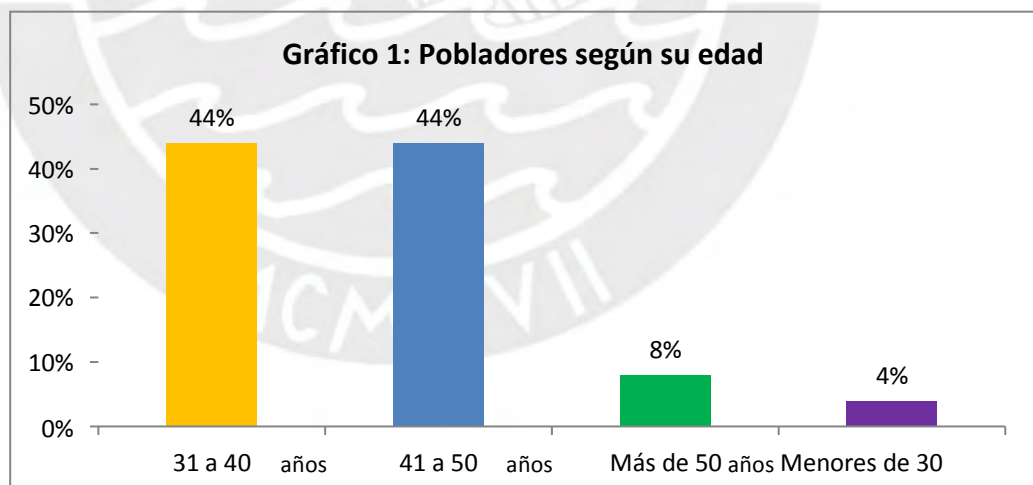
Su forma de autosustento es la crianza de animales, con los cuales hacen trueque con otras familias, o bajan a las ferias a Incahuasi los fines de semana, que por lo general son los hombres de familia quienes acuden a éstas. Sin embargo una vez al mes, por lo que me comentaban bajaba la familia entera a la ciudad para comprar algunas cosas para el hogar, para conversar o sentarse en la plaza y sentirse parte de un todo, ya que todas las comunidades los fines de semana de cada mes bajan a la ciudad para compartir, realizándose miniconciertos, bailes, etc. Dentro de esta observación y el eje central de la investigación, cómo crían alpacas, la respuesta aunque parezca simple es

más compleja de lo que se imagina, las alpacas son las mascotas de la familia; les dan cariño, tienen nombre, las alimentan como puede, y quitan la lana con tijeras, trabajo encargado a las jóvenes de la casa, dado que tienen la creencia que debe ser una pura que debe cortar el “pelo” de la alpaca e intentar venderlo en las ferias; claro queda que no tienen técnicas de crianza, esquila y envellonamiento de la fibra; pero hacen lo que su instinto les guía, entonces viene la pregunta ¿una alpaca de mascota? Cómo se pierde el valor que podrían generar si supieran el gran potencial que tienen frente a ellos como mascotas si supieran y tendrían las capacidades necesarias;

#### 4.4 Análisis de encuesta aplicada a la población de José Carlos Mariátegui

##### Propósito de la encuesta

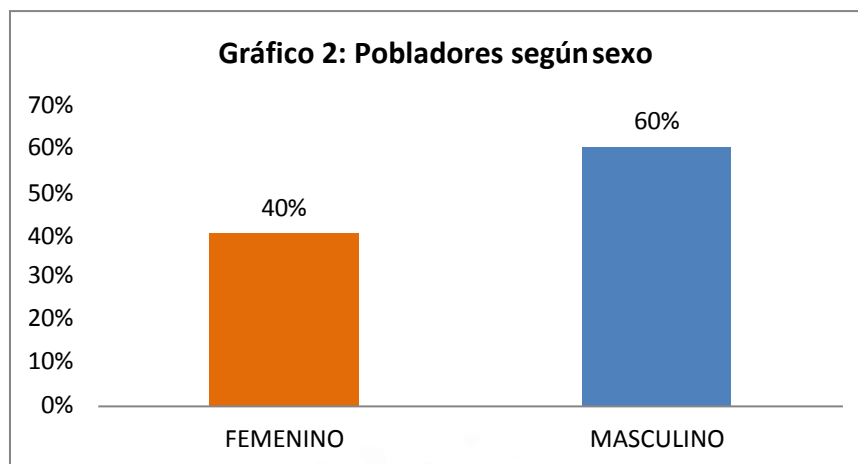
El propósito principal de la encuesta es suministrar información sobre la realidad socioeconómica – demográfica e identificar los factores limitantes en el proyecto de implementación de alpacas, de acuerdo a las dimensiones de éxito de otros proyectos en comunidades aledañas. Lo anterior, contribuirá a mejorar la calidad de la investigación y la propuesta a realizarse en la zona indicada, comunidad de José Carlos Mariátegui.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

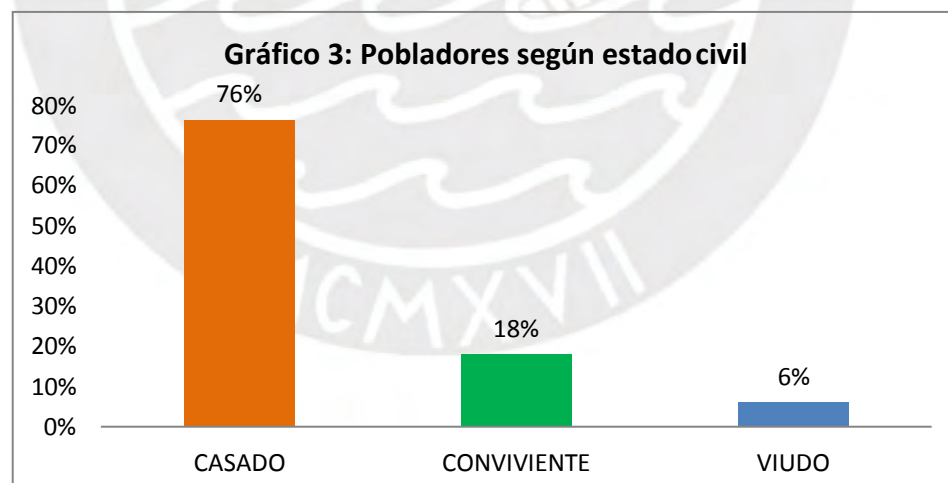
Del total de pobladores encuestados de la comunidad de José Carlos Mariátegui, que fueron 66, las edades que más predominan están entre el rango de 31 a 40 años dado por el 44% del total, de la misma manera otro 44% representado por los pobladores que tiene entre 41 a 50 años. Así mismo sólo el 8% del total tiene más de 50 años, a diferencia del 4% que es menor de 30 años.





Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

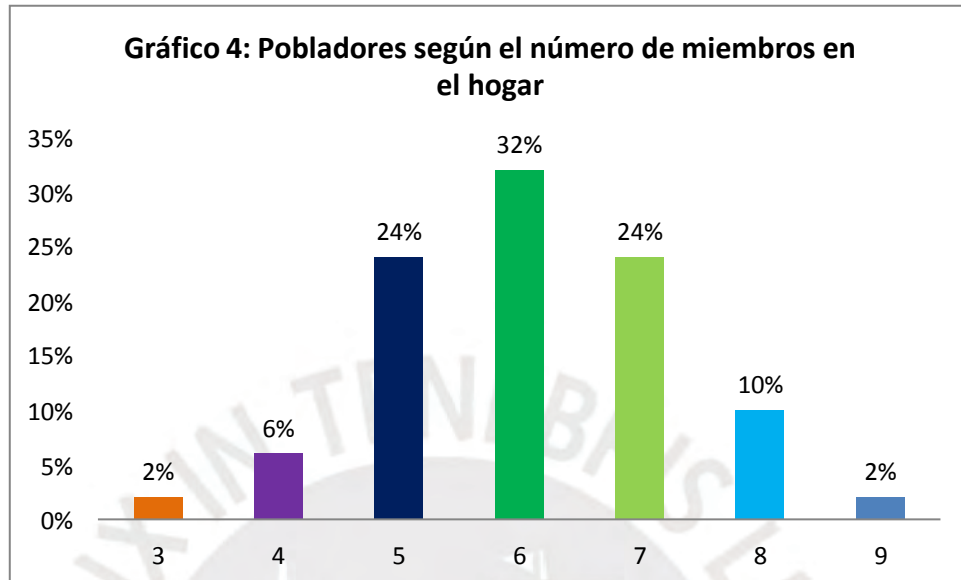
De acuerdo, a la información obtenida y que se observa en el Gráfico 2, se tiene que el género que más predomina es el masculino, dado por el 60% del total de la muestra, que representa a 40 varones de la población total del comunidad. Así mismo, el 40% está dado por el género femenino, que representan a 27 mujeres. Resultado que refleja claramente que el sexo predominante es el de los varones en la comunidad, por lo que se puede suponer que esta comunidad sigue teniendo rasgos de machismo como parte de su cultura y creencias.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

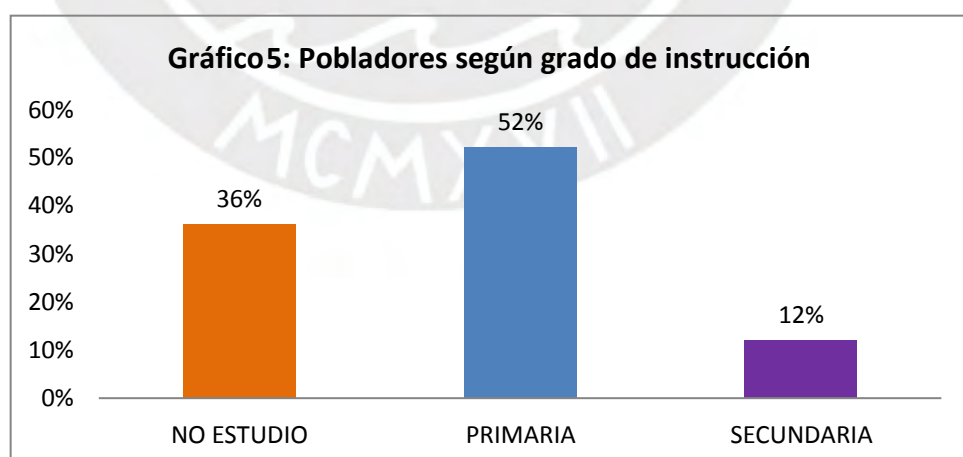
En cuanto al estado civil de los pobladores, el 76% de los encuestados es casado, ya que como se observó durante el proceso de encuesta, tiene creencias religiosas muy arraigadas y la mujer es temerosa del esposo. Por otra parte el

18% son convivientes, y con un menor porcentaje dado por el 6% son viudos, y no han reiniciado su vida sentimental por respeto al recuerdo de su pareja.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

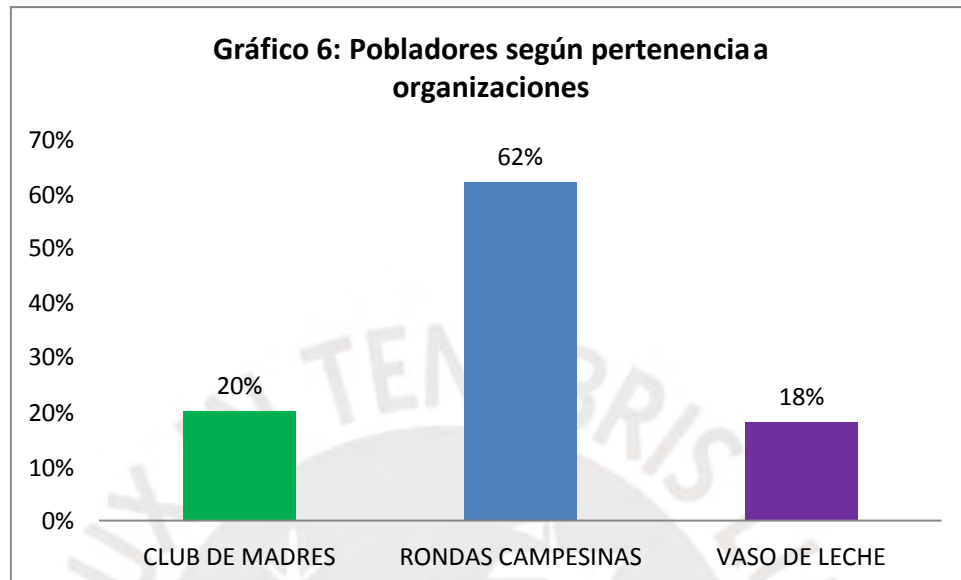
Según la información obtenida, el 32% de la muestra, tiene un hogar con 6 miembros, es decir los dos padres y 4 hijos, donde se pudo apreciar que los hijos son de edades seguidas y aún dependen de los padres. Con un 24% del total existen hogares con 5 y 7 miembros en el hogar respectivamente. En menor porcentaje solo con 2% se tiene familias con 3 y 9 miembros en el hogar.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

De acuerdo al grado de instrucción de los pobladores, se tiene que el 52% de los encuestados tiene primaria completa, tan sólo 12% culminó secundaria, y un porcentaje significativo del 36% de la muestra NO TIENE ESTUDIOS, es decir son

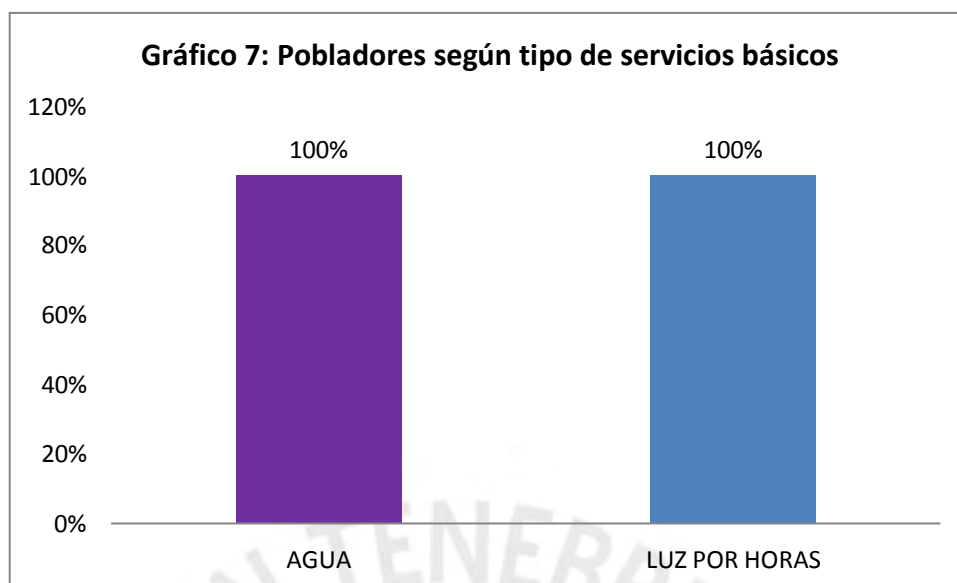
analfabetos, un dato alarmante en la comunidad y es que lo mismo pasará con las futuras generaciones, dado a que en la comunidad se vive de costumbres familiares.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

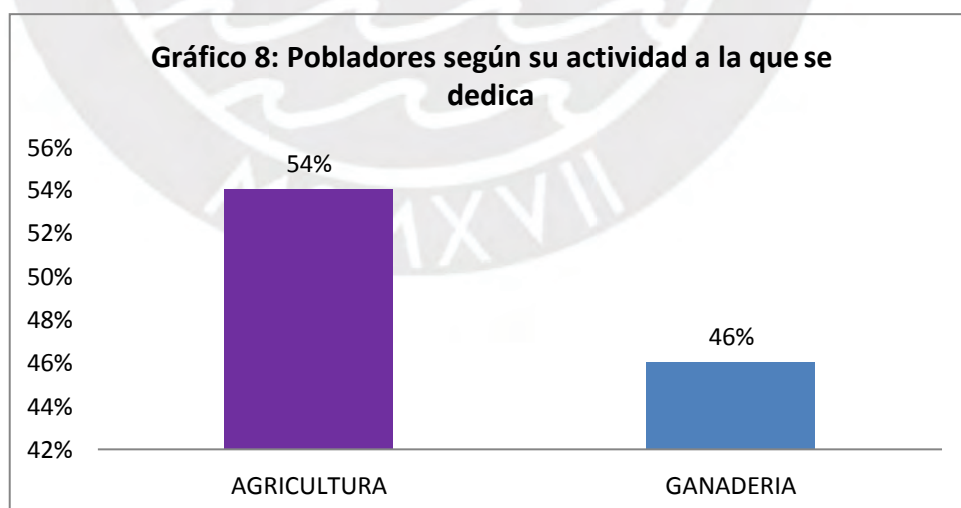
Los pobladores fueron encuestados también sobre su pertenencia a alguna organización dentro de la comunidad, y es que todos pertenecen a alguna organización de una u otra manera. El 62% de los pobladores, en su totalidad varones, pertenecen a rondas campesinas, quienes son los encargados de velar por la seguridad de la comunidad e impartir justicia. El 20% pertenece al Club de Madres, dedicadas a cuidar a los niños menores de 5 años dentro de la comunidad, ayudar a las mujeres embarazadas, etc., y el 18%, sólo mujeres, pertenecen al vaso de leche.

En cuanto a los pobladores y el tipo de vivienda con el que cuentan, el 100% es de material rústico, construidas por los mismos pobladores, que ante cualquier lluvia se inundan, y se citó que una vivienda se desplomó debido a una fuerte lluvia.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

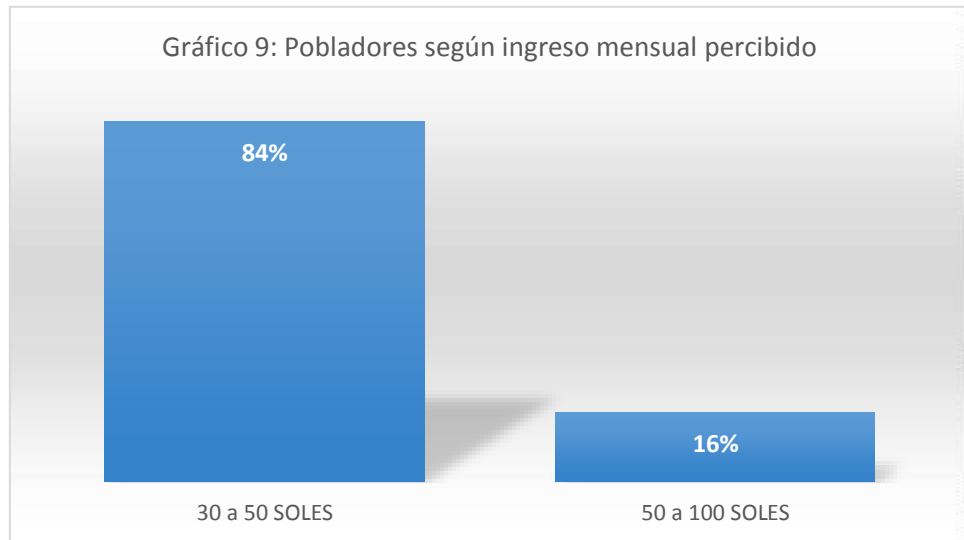
Con respecto a los servicios básicos con los que cuentan los pobladores de José Carlos Mariategui, el agua la reciben todos los pobladores, de igual manera el servicio de luz es al 100%, pero éste se ve limitado por horas, debido a que la central eléctrica sólo suministra luz de 10am a 1pm y por la tarde de 5 a 10pm. Lo que hace que las personas se concentren en las plazas, se dediquen a sus animales y familias.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

Analizando la variable de la actividad a la que se dedica la población se obtuvo, que el 54% de la muestra se dedica a la agricultura, esta actividad es la principal dado que es de autosustento, de lo que ellos mismos cultivaban. Por otra parte, el

46% se dedica a la ganadería, es decir que tiene algunos conocimientos elementales en la crianza de animales.



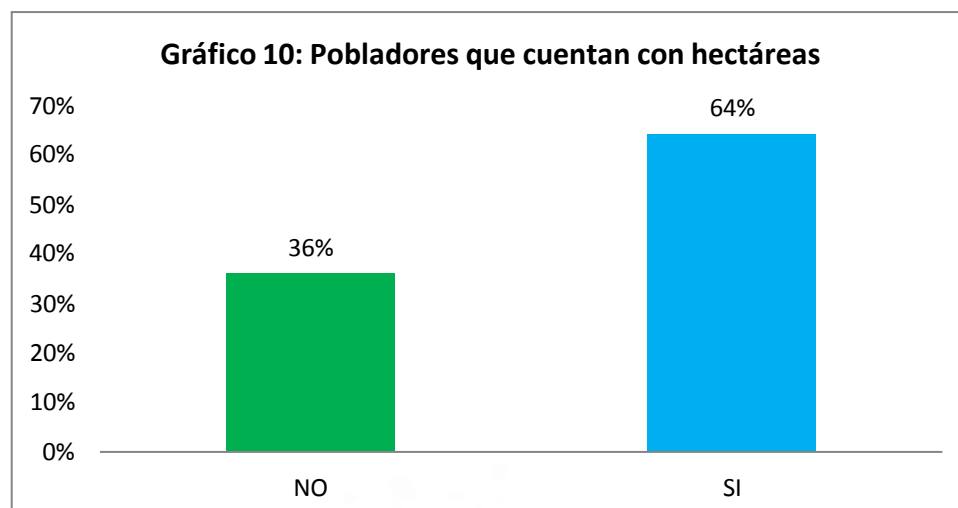
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

Esta es la variable más significativa y alarmante que se puede apreciar en la encuesta, referida al ingreso mensual percibido por los pobladores de José Carlos Mariátegui, se tiene que el porcentaje más alto 84% del total de la muestra, al mes tienen un ingreso de 30 a 50 soles como canasta familiar, lo que les sirve para comprar sus alimentos, vestido, pasajes para bajar a Incahuasi, criar a sus hijos. Y sólo el 16% de la muestra, perciben entre 50 a 100 soles mensuales como canasta familiar.

En el tema de organización de productores en comunidad, no existe organización alguna, y los pobladores mostraban total indiferencia ante el tema. Tenían claro que sólo criaban y cultivaban para ellos mismos o para hacer trueque con sus “compadres”. Es por ello que el 100% dijo no tener conocimiento ni necesidad de una organización de productores.

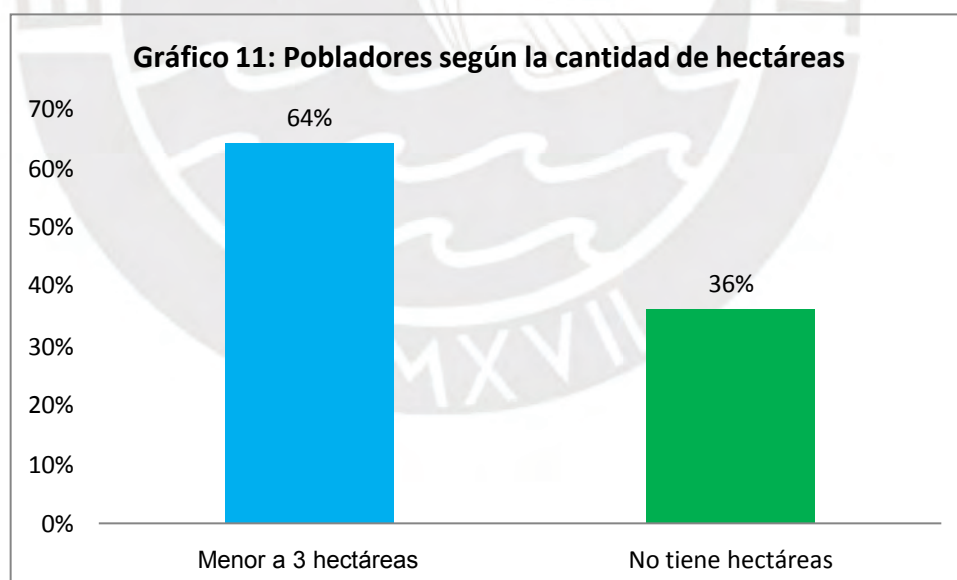
Al no existir organización alguna y realizar las actividades para su autosustento, es que en esta variable de capacitación para mejorar la producción, el 100% de los pobladores expresó no tener capacitación, y los conocimientos con los que cuenta es por tradición familiar y por necesidad de aprender a hacerlo.





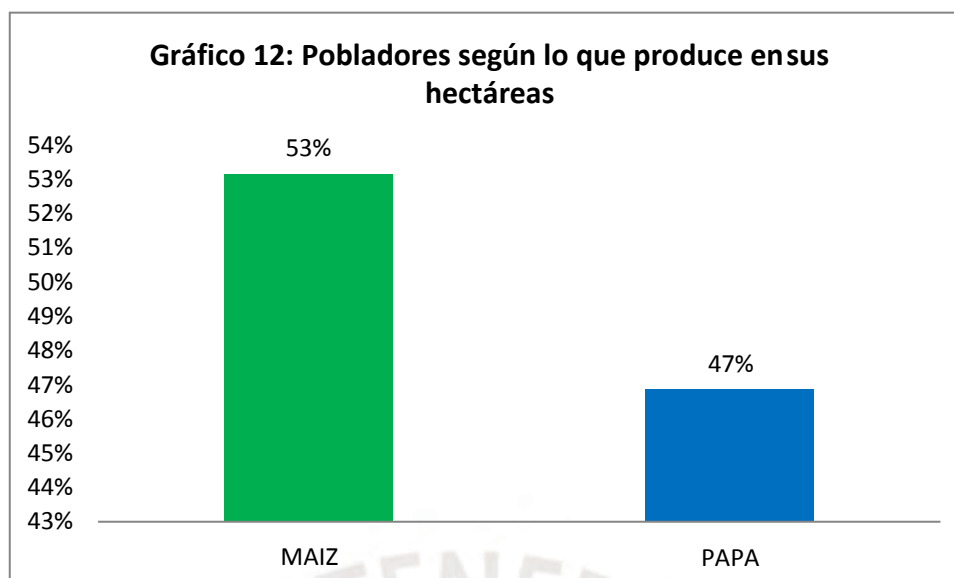
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

Los pobladores que cuentan con hectáreas de tierra, para sus diversas actividades son el 64% del total de la muestra que sí tiene hectáreas, y el 36% no tiene hectárea alguna, en este caso los que no cuentan con hectárea, es porque comparten hectárea con algún “compadre”, pero no es propia, y en su mayoría se dedican al trueque entre familias.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

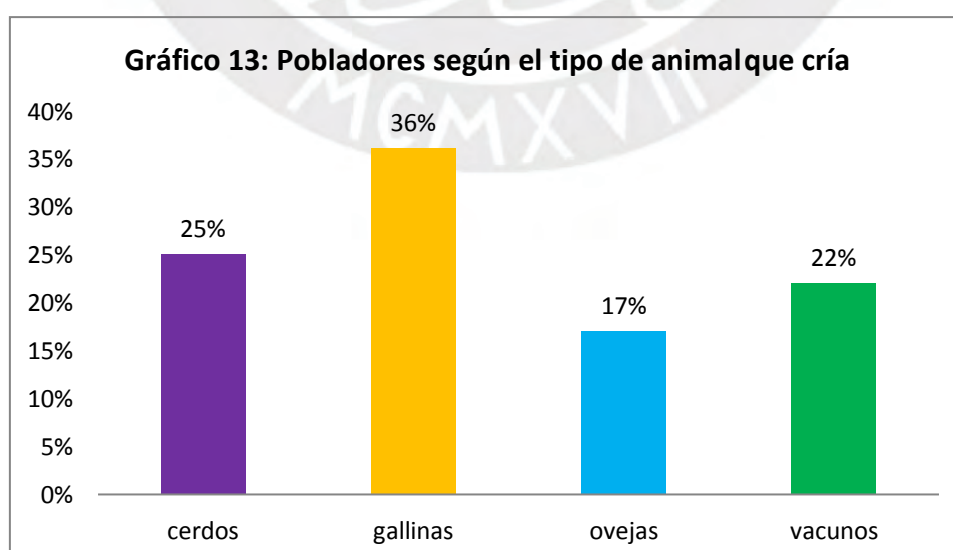
De acuerdo a los pobladores que tiene hectáreas, del total el 64% tiene una cantidad de hectáreas menor a 3, debido al tipo de actividad que realiza dentro de ellas dedicada a la agricultura en su mayoría.



Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

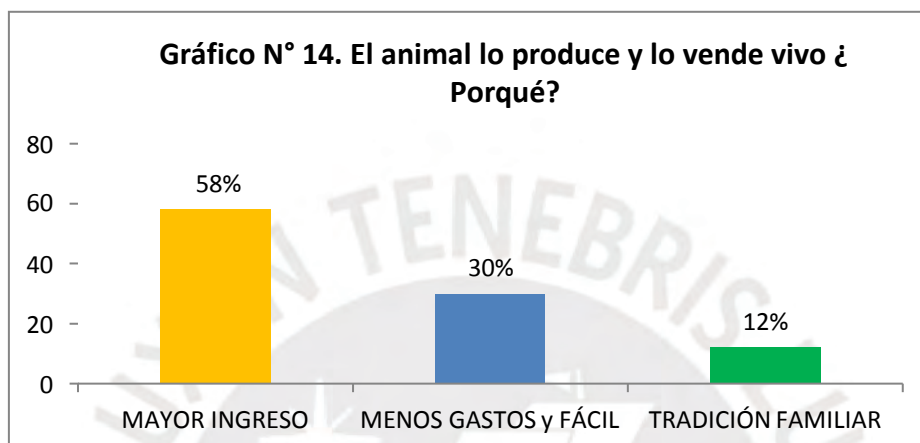
De los pobladores que cuentan con hectáreas, el 53% del total de la muestra, siembra maíz en su hectárea, pero para autoconsumo y de sus animales; y el 47% siembra papa. Así mismo, se nos expresó que no cultivan ambos productos, se dedican a uno, es por ello que se realiza el trueque.

En el tema de ganadería, el 100% de los pobladores cría animales, lo que quiere decir que cuentan con conocimientos básicos en crianza de animales. Sin embargo no cuenta con las medidas de salubridad necesaria para realizar dicha actividad y son animales en pequeñas cantidades los que se crían por familias.



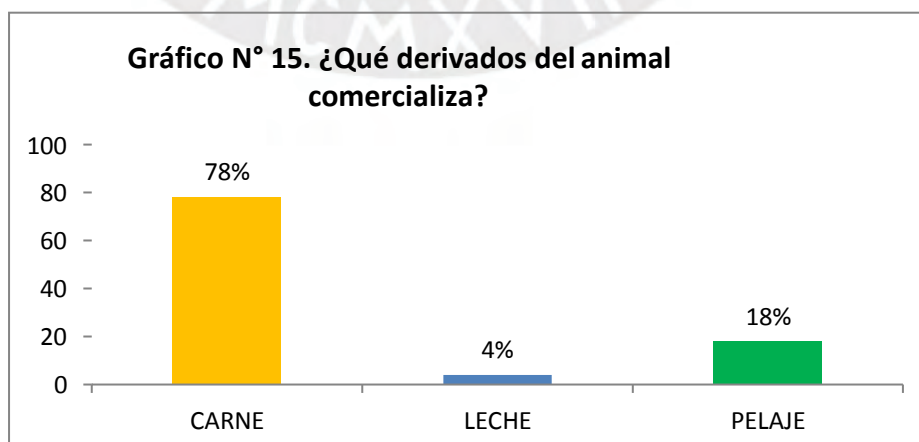
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

En cuanto a la crianza de animales de los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, el 36% de la población crían gallinas, que es su principal animal de autosustento; mientras que la crianza de cerdos, ovejas y vacunos se da en menores porcentajes debido a que los costos de crianza son altos, y por tanto los pobladores no cuentan con los suficientes recursos para hacerlo, los que crían ese tipo de animales lo hacen en baja cantidad, es decir el número de animales por familia no asciende a 2 cabezas por familia.



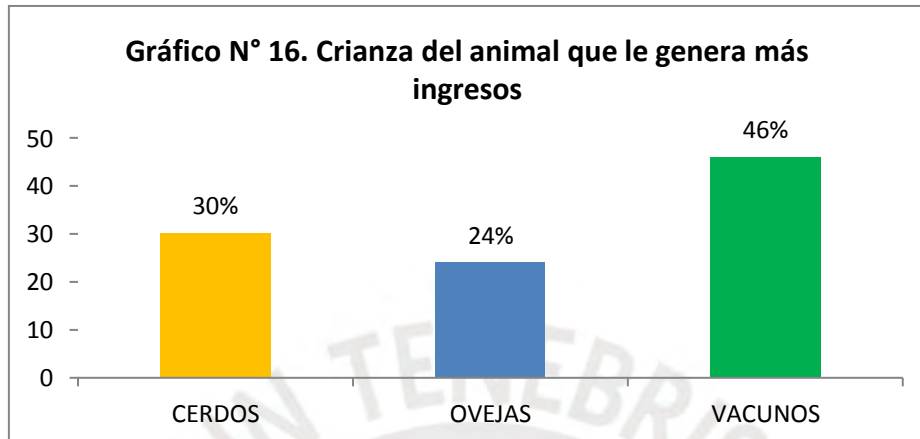
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

Según el grafico N° 14 se puede conocer que el 58% de los encuestados en el caserio de José Carlos Mariátegui manifiestan que los animales los venden vivos porque les genera mayor ingreso; sin embargo solo un 12% los venden vivos porque es una tradición familiar. Hacemos referencia según los encuestados que la mayoría de los pobladores del caserio de José Carlos Mariátegui los animales que crían los comercializan vivos, ya que de esta manera sus ingresos por la venta de su animal es mayor.



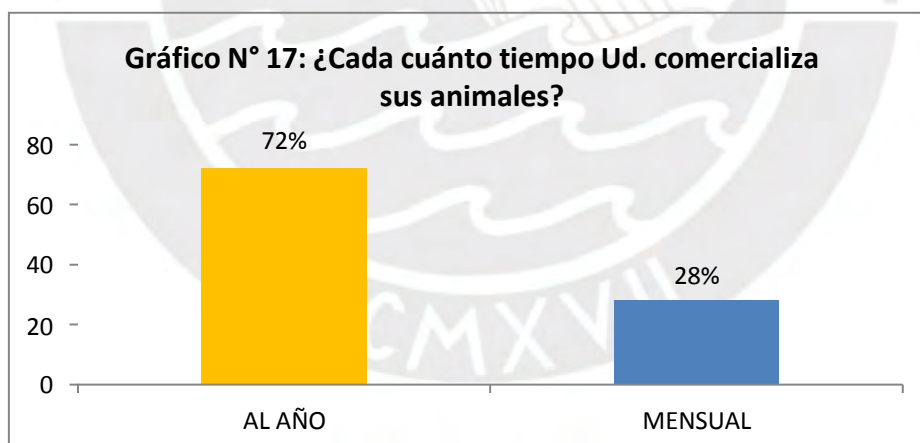
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

De los 66 encuestados el 78% afirmaron que los derivados que comercializan es la carne y solo un 18% dicen comercializar el pelaje. Con respecto a la comercialización de la carne hace referencia específicamente a los ovinos ya que se le da un valor comercial tanto a su carne como al pelaje.



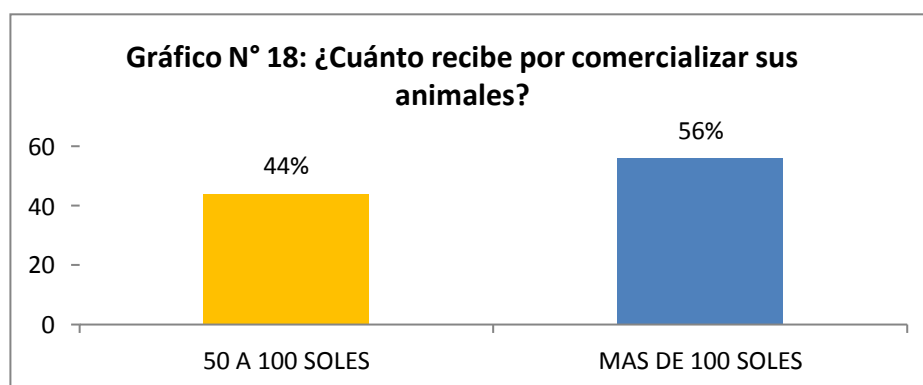
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

Según el gráfico N° 16 un 46% de los encuestados dicen que la crianza de animales que les genera más ingresos son los vacunos; así como también un 30% dicen que los cerdos es otro tipo de animal que también les genera más ingresos.



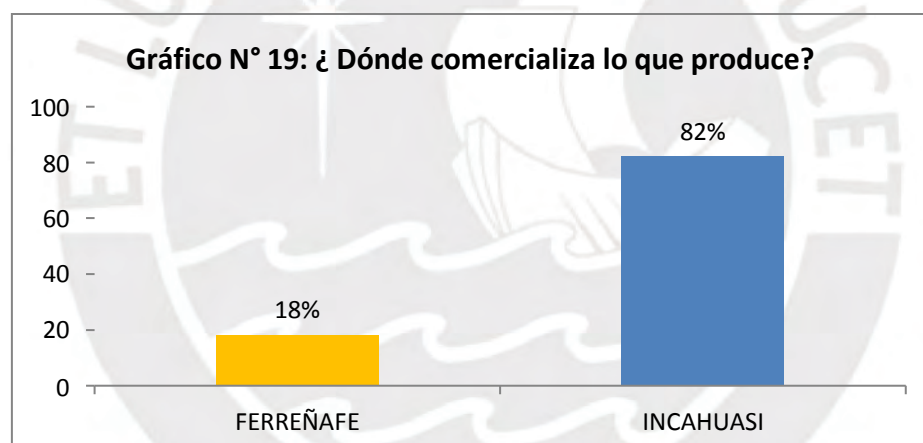
Fuente: Elaboración Propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 72% de los encuestados en la comunidad de José Carlos Mariategui comercializan sus animales al año, mientras que el 28% su comercialización es mensual, sin embargo los ingresos de su comercialización en ambos tiempos no son altos, ya que sus animales no cumplen con la calidad del mercado.



Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

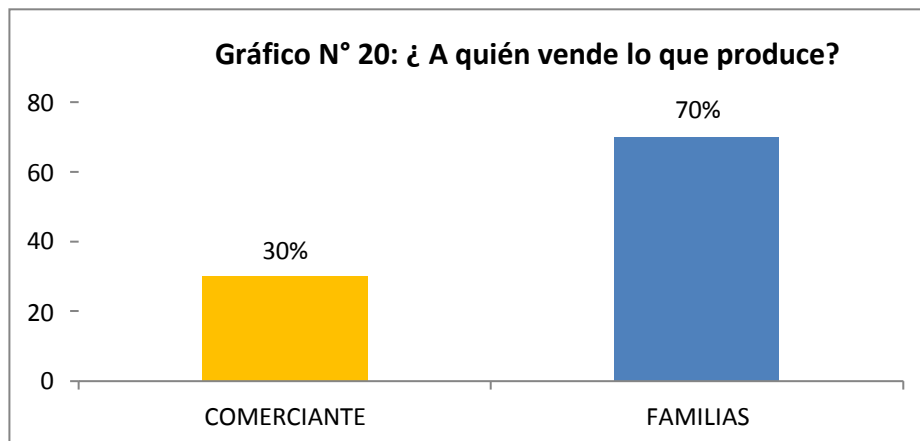
El 56% de los encuestados afirman total afirman que sus ingresos por comercializar sus animales es más de 100 soles; sin embargo el 44% de la poblacion total manifiesta dice que sus ingresos por comercializacion son de 50 a 100 soles. Los ingresos son bajos por el mismo hecho que sus animales no cumplen con el peso requerido por el mercado.



Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

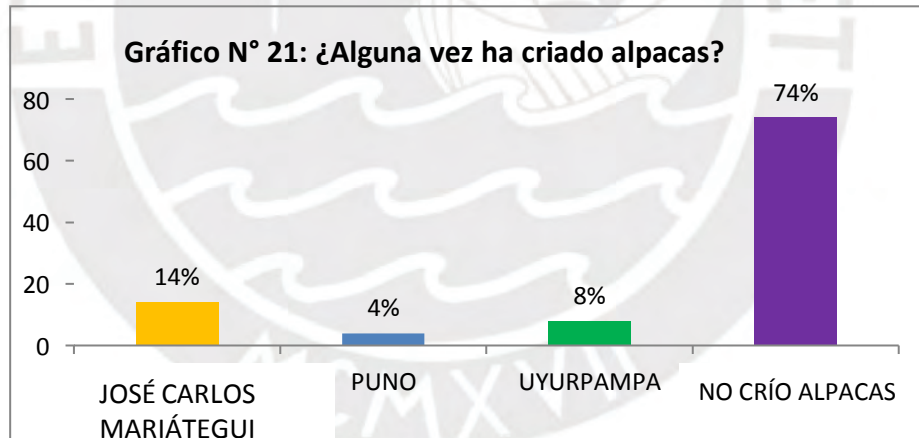
En la gráfica 19 con respecto a lugar de comercializacion de la producción de los pobladores de José Carlos Mariategui un 82% de los encuestados manifiestan que su mercado de comercio es en Incahuasi, mientras que un 18% afirma tomar el mercado Ferrañafano para poder vender su producción, esto es debido a la accesibilidad de vías para poder llegar de un lugar a otro, y su punto más cercano es Incahusi.





Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

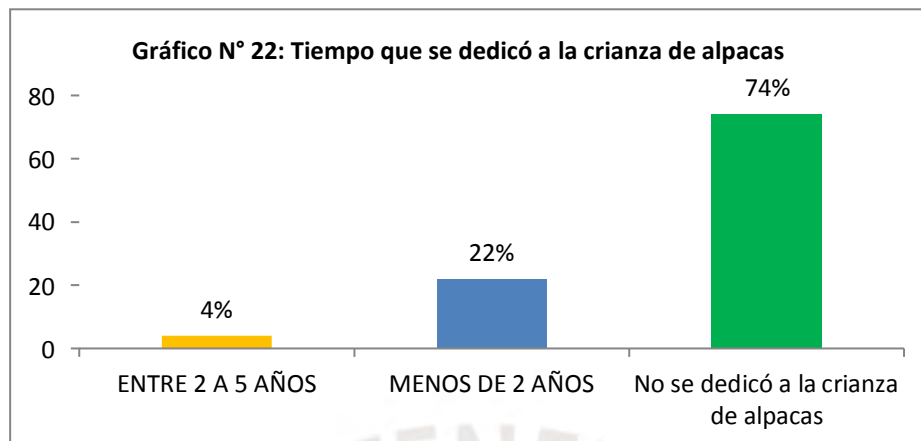
En la Grafica N° 20 podemos conocer que el 70% de los productores de José Carlos Mariátegui, tienen como compradores de sus productos a familias de la zona de Incahuasi y Ferreñafe, mientras que el 30% dicen vender sus productos a algunos comerciantes del lugar, esto refleja la falta de conocimiento en el tema de comercialización, ya que sólo lo hacen de manera impírica con familias que conocen o comparten algún lazo de parentesco.



Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

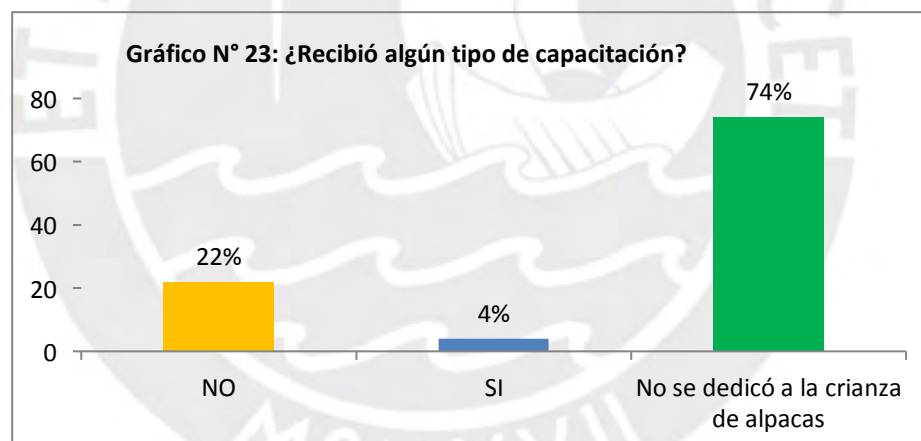
En esta gráfica cabe recalcar que de todos los encuestados el 74% nunca se dedicó a la crianza de alpacas; sin embargo el 26% sí crió alpacas alguna vez, y de este porcentaje el 14% afirmó que crió alpacas en la comunidad de José Carlos Mariátegui, un lugar donde se está llevando a cabo la ejecución de un proyecto con este tipo de camélidos, por otro lado el 2% sustentó que tuvo experiencia en la crianza de alpacas en Puno en diferentes proyectos de aquella zona, mientras que el 8% crió alpacas en el

mismo José Carlos Mariategui pero como un animal más, no como un proyecto como para darle un valor comercial.



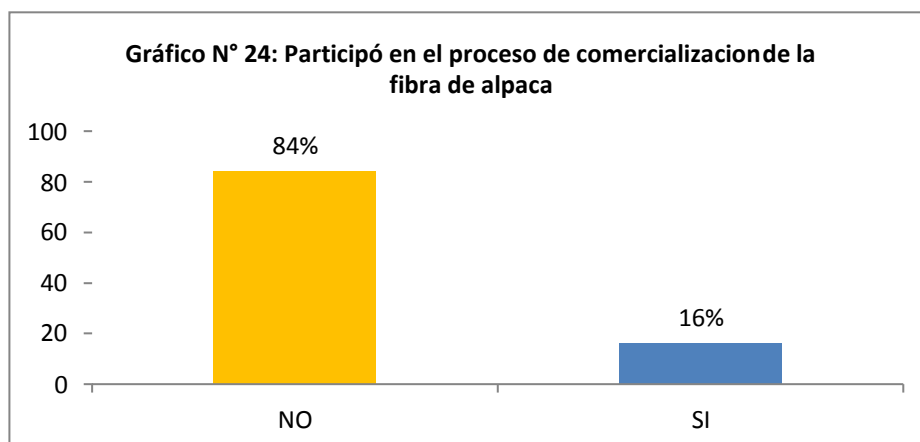
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

Tan solo del 26%, de las personas encuestadas que se dedico a la crianza de alpacas, el 22%, de ellos afirmaron que el tiempo que se dedicaron a este tipo de actividad fue menor a dos años, mientras que solo un 4% se dedicó entre 2 a 5 años.



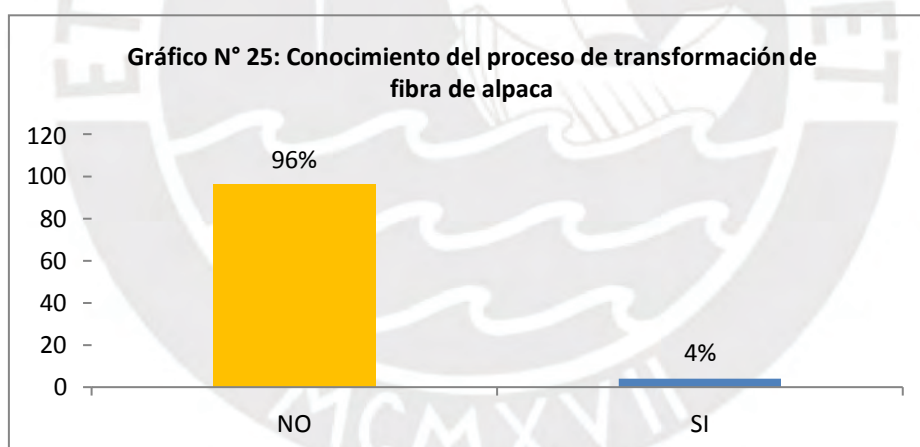
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 22% de los 26%, de los encuestados que se dedicó a la crianza de alpacas, no recibió una capacitación en cuanto a esta actividad ; sin embargo un 4%, de pobladores si recibieron capacitación con la finalidad de hacer un buen trabajo mejorando sus habilidades en este tipo de crianza.



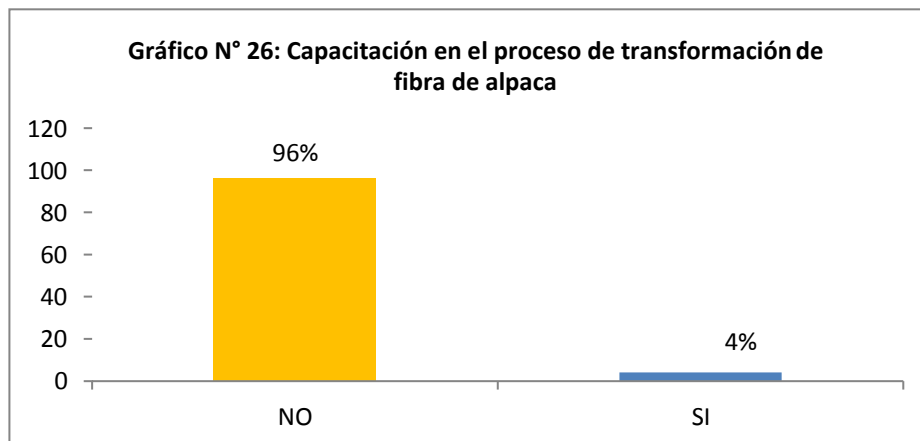
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 16% de los encuestados de los pobladores de José Carlos Mariategui si participó en el proceso de comercialización de la fibra de alpaca en los diferentes lugares que participaron de la crianza de alpacas, lo que refleja que algunos pobladores sí tienen conocimientos básicos de comercialización.



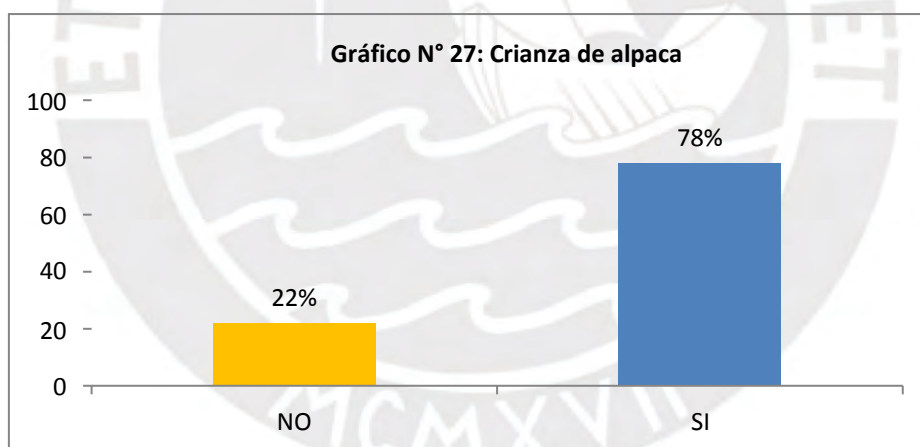
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 96% de los encuestados afirmaron no tener conocimiento de el proceso de transformación de la fibra de alpaca, ya que no tuvieron esa oportunidad de realizar alguna actividad con respecto a la crianza de alpacas y comercialización de su fibra.



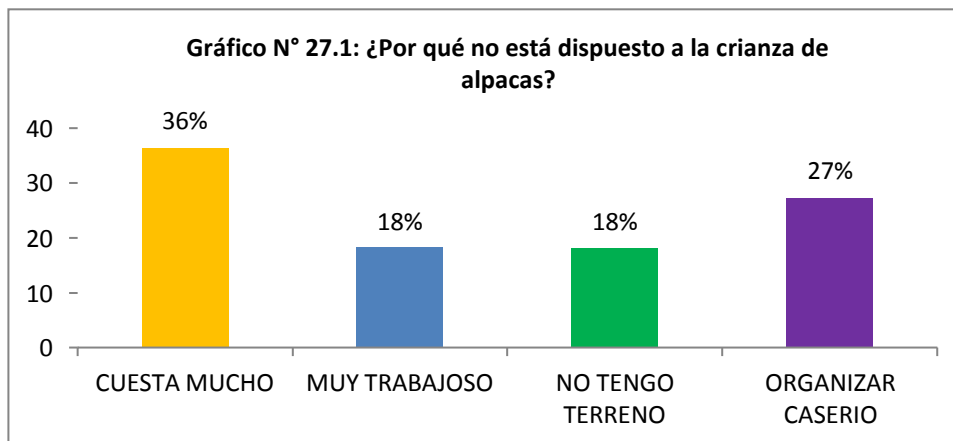
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 96% de los encuestados afirman no haber recibido ningún tipo de capacitación en el proceso de transformación de la fibra de alpaca, lo que demuestra que la mayoría de los pobladores no están capacitados y realizan las actividades sin ningún horizonte, lo que se traduce en la débil organización, capacidades técnico – productivas, etc.



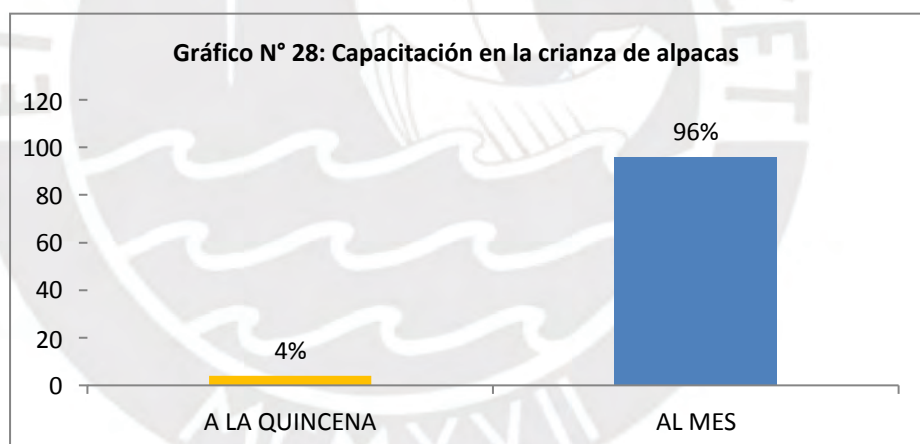
Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

De los 66 encuestados el 78% de la población total de José Carlos Mariategui afirman estar dispuestos a trabajar en la crianza de alpacas, mientras que un 22% no están dispuestos a realizar la crianza de alpacas.



Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

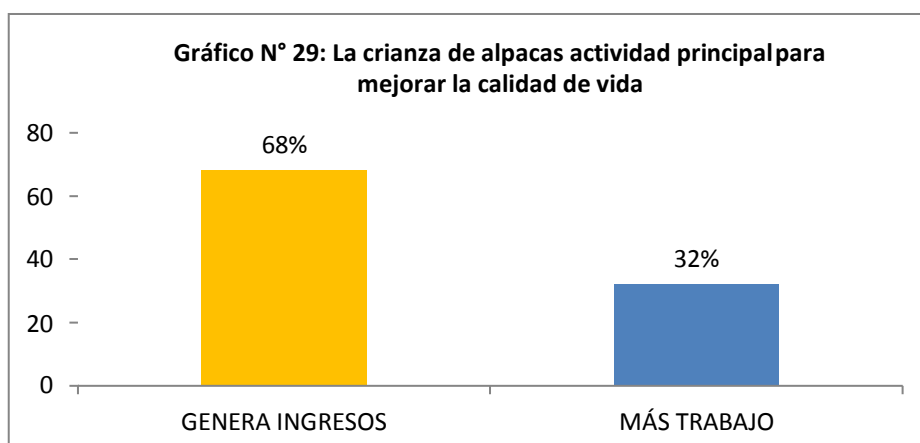
Del 22% que no están dispuestos en participar de la crianza de alpacas, el 36% de ellos no quieren porque cuesta mucho, tienen el temor de invertir lo poco que tienen para un resultado incierto, mientras que un 27% están en desacuerdo por la mala organización de la comunidad y la falta de confianza entre ellos, y un 36% consideran que es muy trabajoso y no tienen terreno para llevar en marcha el proyecto.



Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

Con respecto si les gustaría recibir capacitación en la crianza de alpacas el 96% de los encuestados dicen que prefieren recibir capacitación mensualmente, mientras que el 4% afirma recibir capacitación a la quincena, pues creen que mientras más capacitaciones más rápido tendrán mejores resultados.





Fuente: Elaboración propia. Fuente encuesta realizada 2017

El 68% de los encuestados dicen que la crianza de alpacas sí podrían convertirla en su actividad principal para mejorar su calidad de vida, porque es un medio para generar ingresos, además el 32% dice que es una buena oportunidad por la generación de empleo.



#### 4.5 Entrevista con el alcalde de Incahuasi – César Manayaye

La entrevista con el alcalde de Incahuasi, fue de gran importancia, explica cómo los pobladores de José Carlos Mariátegui iniciaron el proyecto, cómo el proyecto llega a implementar alpacas en la comunidad, y la relación que se tuvo con la Ong y el Gobierno Regional.

Si bien es cierto, cuando se inicia un proyecto, es necesario realizar estudios de pre factibilidad, de viabilidad económica, social, y una serie de requisitos que puedan al menos garantizar un impacto en la comunidad objetivo; sin embargo intentar decir que eso pasó en José Carlos Mariátegui aún no queda claro; si se realizaron estudios a profundidad o si por las condiciones del lugar, que son similares a otras, se decidió implementar el proyecto como parte de una política gubernamental y asistencialista del momento.

*“Tengo conocimiento que se realizaron estudios de factibilidad y de acuerdo a la ubicación geográfica era posible que se dé el proceso de crianza de alpaca, sin embargo no estoy seguro si existían las condiciones necesarias para este tipo de proyecto.” (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)*

Por otra parte, como manifiestan los pobladores el proyecto tuvo dos etapas; pero cómo se dividieron esas etapas, por qué las personas reconocen el esfuerzo de la ONG y en gran escala la no gestión del Gobierno Regional. El sentir de los pobladores es que la ONG logró generar interés en ellos, se preocupó por pequeñas capacitaciones que tenían, les explicaban en qué consistía el tener alpacas, es decir intentaron darles a conocer los beneficios de criar alpaca así como las herramientas para que lo logren.

*“Sé que hace varios años una ONG inició el proyecto de crianza de alpacas en la zona, al parecer fue un buen proyecto porque agruparon a la comunidad, a cada familia le dieron alpacas, llevaron técnicos, lo vi bien estructurado, y hasta la comunidad interesada; pero los resultados no fueron buenos no sé si por falta de conocimiento, ayuda de los técnicos o porque la comunidad no prosiguió con lo mandado. Del otro proyecto de repoblamiento de las alpacas, se supo que la comunidad actúo con un poco de rechazo debido al primer intento, y que quedan solo pocas alpacas, realmente no se le ha hecho seguimiento al proyecto.” (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)*

Cuando hablábamos de los nexos que se deben dar entre la comunidad y las instituciones, se daba realce a los lazos de confianza, a la pertinencia en la comunicación de los proyectos o planes, generar espacios de capacitación; pero

cómo es la intervención real de las instituciones en el proyecto de alpacas en la comunidad.

*“No estoy muy seguro si la municipalidad de Incahuasi tuvo participación directa en los proyectos, creo que fue el Gobierno Regional de Ferreñafe y el Ministerio de Agricultura de forma conjunta con la ONG, voy a indagar en el tema no lo tengo muy claro, pero si ese proyecto pasaba por la municipalidad de Incahuasi no creo que le hubiesen dado luz verde.” (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)*

Queda claro que para el éxito de una política se debe iniciar con la identificación de necesidades de la propia comunidad objetiva, que sean ellos quienes deben dar a conocer la problemática y hacerlos partícipes de las propuestas, darles el rol que les corresponde como protagonistas y no sólo agentes receptores; dado que no existe mejor fuente que ellos mismos que serán los beneficiados. Por lo que se indaga si se realizó alguna de estas medidas en la comunidad, cómo es el sentir de la comunidad e ir entendiendo el por qué el resultado del proyecto, que se puede ir deduciendo de la implantación de políticas ancestrales.

*“Lamentablemente como toda política, es difícil realizar censo o consulta, porque no se llega a un acuerdo, pero si se dio es porque debió tener algún buen objetivo y fin; que la comunidad no haya sido informada y de pronto se vio envuelta en el proyecto es otra cosa, que a manera personal creo no fue el mejor camino porque son personas que tienen otra forma de pensar, son se podría decir “cerradas”, se debió informar primero creo.*

*Fue como todas las políticas que se imponen y no se sabe realmente el por qué ni el para qué, no se conocía a la población, solo que su ubicación era estratégica para un proyecto de este tipo, supongo que como todo proyecto se indagó sobre la comunidad, y creo que mejor trabajo hizo el proyecto de la ONG Heifer porque logró agruparlos y la comunidad se notaba un poco interesada, después que la ONG se retiró puedo decir que el proyecto se vino abajo, sino no existe alguna otra razón por la que no haya más que 15 alpacas y la negativa ante un nuevo proyecto.” (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)*

Asimismo, para que un proyecto funcione y se desarrolle depende del monto de financiamiento que se le asignará de acuerdo a la problemática encontrada y el impacto que tendrá en la comunidad, si el proyecto tuvo dos etapas, cada responsable de la etapa tuvo a su cargo el financiamiento, o solo una parte

asumió el financiamiento total, son hipótesis que deben quedar claras, para ir identificando cierto grado de compromiso de las instituciones para con los proyectos y las mismas comunidades.

*“No estoy al tanto de ello, pero imagino que el de la ONG fue financiado por ellos mismos y que se presentó este proyecto y les ligó; el del repoblamiento supongo que es por parte del Gobierno Regional y Ministerio de Agricultura, pero no lo sé, no sé porque insisten en algo que no va para la comunidad, deberían preocuparse en hacer otras obras, como construir una vía de acceso a la comunidad.”* (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)

Existen factores que marcan desde el inicio, el resultado del proyecto y conforme va desarrollándose el proyecto van generando algunas quejas, críticas o ciertos sentimientos expresados por los pobladores a través de actitudes; el sentido de valor de pertenencia, de seguimiento continuo, asistencia técnica, poca atención al capital social y relegar las gestiones administrativas sin un orden en la comunidad, trae como resultado el rechazo por parte de los comuneros al momento de la implementación del segundo proyecto,

*“Algunos comentarios llegaron hasta aquí por las personas que han migrado, que son en su mayoría los jóvenes, dicen que el proyecto fue bueno con la ONG que los endulzó los encaminó, pero cuando pasaron a manos de los técnicos a cargo del proyecto por parte del Estado, no hubo la suficiente capacitación, se sintieron “huérfanos” sin rumbo, sin un apoyo, hasta incluso algunas familias invirtieron en seguir con la crianza de alpacas, pero salieron perdieron porque murieron sus animales, es por ello el rechazo de la comunidad, creen que sólo van a endulzarlos y dejarlos nuevamente sin nada, sienten que no se preocupan por ellos realmente sino por justificar el dinero, y prefieren seguir con sus actividades tradicionales.”* (Alcalde de Incahuasi César Manayaye Lucero, 2017)

Para realizar esta entrevista fue necesario ir hasta la municipalidad de Incahuasi, donde se encontró y logró realizar una pequeña entrevista al alcalde para que puede brindar su opinión, si tenía conocimiento de los proyectos, si es que se recogió algún tipo de información después de las experiencias; el sr. Cesar Manayaya Lucero, alcalde de Incahuasi, expresó conocimiento sobre los proyectos implementados, me ofreció una copia del segundo proyecto de repoblamiento de alpacas en la comunidad, el que quedó

en estudio técnico; pude contrastar que existe falta de conocimiento del por qué se instaló un proyecto de alpacas y sobre la misma comunidad; que políticas privadas tiene mayor acogida que las del Estado porque quedan inconclusas y por ende pierden credibilidad por parte de la comunidad, lo que ahora se ve reflejado en la negativa de aceptación de nuevos proyectos en los pobladores; en cuanto al financiamiento del primer proyecto, quedó claro que fue parte de la misma ONG Heifer; pero para el segundo proyecto el alcalde tenía desconocimiento quién lo iba a tener a cargo.

#### **4.6 Entrevista al zootecnista a cargo de los proyectos – Ing. César Mogollón López**

La entrevista con el Ing César Mogollón, profundizó más cómo fue el proyecto desde sus inicios, cómo se desarrolló, qué pasó con la comunidad.

Lo que primero se intentó analizar es por qué alpacas, si existían proyectos exitosos de otras comunidades con otros enfoques, qué motivó a elegir este recurso y pensar que sería exitoso con impacto en la comunidad, cuando existen otras prioridades.

*“De acuerdo a los estudios que realizó en una primera instancia la ONG Heifer, se vio factible de acuerdo a la ubicación geográfica y las condiciones de sus suelos, y porque la comunidad ya tenía experiencia en crianza de ciertos animales; no se pensó en otro tipo de proyecto porque ya estaba muy utilizado y se buscaba algo nuevo que puede generar un gran impacto en la comunidad de forma socioeconómica y más aún con el gran auge que se cuenta con del boom de la fibra de alpaca en el mercado mundial.”*

*“La finalidad era agrupar a la comunidad en una asociación para que a través de esta puedan acceder a capacidades técnico productivas, que fue un requisito de la ONG Heifer, que la comunidad esté organizada para el proyecto; entonces se quiso convertir a JCM en una zona productiva, que pueda valerse no por actividades de autosustento sino actividades generadoras de ingresos como la comercialización de la fibra de alpaca; es cierto que no se contaba con experiencia sobre alpacas, pero el proyecto de Heifer fue el primer eslabón donde se capacitó a los pobladores en técnicas de crianza, cuidado, reproducción, esquila de la fibra, se instalaron cobertizos, potreros; pero cuando el proyecto pasó a manos del gobierno regional y ministerio de agricultura se sintió un cambio porque no había la misma preocupación de acompañamiento, de asistencia, prácticamente al plantelero, se sintió abandonado y burlado, por lo que optó por intentar domesticar al animal como*



*una mascota y perder el interés en ella, lo que se vio como resultado el desinterés y pérdidas económicas para la comunidad.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Para que un proyecto llegue a la comunidad y sea entendido debe ser lo más claro y sencillo posible de explicar, más aún si se trabajará con una comunidad de costumbres distintas, por lo que en la explicación dada se tuvo que preguntar a qué se refería con algunos términos, que debían ser necesarios en la comunidad, por ejemplo:

*“El plantelero es la persona especializada en manejo reproductivo y cumple el rol de soporte estratégico que avalará la sostenibilidad de la propuesta, quien permitirá guiar a los demás en el conocimiento sobre la crianza de la alpaca, es decir es un comunero que ha adquirido todas las características necesarias para estar al mando de un equipo de alpaqueros como un guía, con capacidades en toda la cadena de crianza y comercialización de la fibra de alpaca.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Entender desde la otra parte, como agente externo a la comunidad, a los pobladores resulta muchas veces un reto, donde la comunicación, el diálogo debe ser claro, sencillo y entendible a través de una comunicación asertiva, que permita el agente externo dar a conocer tal cual el propósito del proyecto, las etapas, qué recibirán, cómo será el proceso, evitando la ruptura del diálogo con los pobladores, dado que ellos serán quienes tendrán la tarea de darle sostenibilidad al proyecto,

*“El diálogo con la comunidad fue uno de los errores cuando el proyecto pasó a mano del Gobierno Regional, no hubo la suficiente comunicación para dar a conocer la nueva etapa con el proyecto de repoblamiento, no hubo un diálogo donde se explicase a los comuneros que de ahora en adelante iba a marchar solos, que tal vez si contarían con el apoyo de algunos técnicos en temas específicos, pero no de forma permanente como lo hacía la ONG, quienes desde un inicio crearon un lazo con la comunidad de saber cómo iba caminando el proyecto, pendientes de las necesidades, capacitaciones, cursos, infraestructura que necesitarían en la comunidad para la crianza de la alpaca, pero la parte del proyecto que le correspondía terminó y debía ser asumida por el Gobierno Regional y Ministerio de Agricultura; tal vez se pudo entablar un acuerdo con la comunidad para que no se pierda el interés y vean que no se encontraban solos en ese reto que representaba para ellos, pero reconozco que faltó implementar el diálogo, la comunicación asertiva, para que todos*

*apuntemos a un mismo objetivo, he ahí que puede ser que sea una causante del fracaso.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Si bien el primer proyecto que se implementó con la ONG Heifer, tuvo un poco de acogida, queda la interrogante por qué con el tiempo se abandonó por parte de los técnicos y desinterés de la comunidad

*“En una primera instancia se acordó de forma conjunta tanto ONG y Gobierno Regional, que se buscaría la sostenibilidad del proyecto, que una vez entregado el proyecto a la ONG seguirían los mismos lineamientos para lograr el cometido; sin embargo todo quedó en papel, yo que participé en ambos proyectos, puedo notar la diferencia, en el primero con Heifer contábamos con todo el apoyo, la gestión necesaria para lograr los objetivos, la empatía con la gente tanto de la ONG como los comuneros, donde ambas partes estaban dispuestas a cooperar; sin embargo para el segundo tramo tuvimos muchos obstáculos, trabas, desde el retraso de revisión del estudio técnico hasta una y mil observaciones del presupuesto, veíamos casi imposible la luz verde, aún así seguimos con las limitantes puestas pero nuestro alcance era mínimo dentro de nuestras posibilidades, existen cosas que escapan de nuestras manos, y lamentablemente ello perjudica a la comunidad, mucho burocracia, mucho papel y poca acción.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Es importante saber cómo se capacitó a los pobladores para afrontar el proyecto de alpacas, qué temas, cómo se organizó a la comunidad, existían las condiciones necesarias para implementar el proyecto en la comunidad y cómo fue el financiamiento de estos aspectos, son datos relevantes para la investigación.

*“Los pobladores con Heifer fueron capacitados en temas de asociatividad, de crianza de alpacas, cuidado de alpacas, alimentación, sanidad alpaquera, esquila, empadronamiento, apareo, envellonamiento de la fibra, cuidado de los pastos, mantenimiento de cobertizos, se les explicó el calendario alpaquero, y se capacitó sobretodo al plantelero y el tema de comercialización algo ligero, que supuestamente iba a ser reforzado por el siguiente proyecto de repoblamiento de alpacas, que en su inicio hizo alguna capacitación sobre la venta de la fibra grosso modo. El proyecto de la ONG Heifer fue financiado en su totalidad por ellos, contaban con alianzas que permitieron que el proyecto se encamine y no tenga inconvenientes con presupuestos; el proyecto de Repoblamiento con*

*alpacas fue dado por recursos de inversiones de Pliego Presupuestal 452 del Gobierno Regional de Lambayeque, por un costo total del S/ 2,087,338.20, tal cual se aprecia en el estudio técnico, si se empleó todo ese dinero o no, sería cuestión de preguntar a las autoridades a dónde fue a parar todo eso, porque el proyecto no logró hacer nada más que una u otra charla y la compra de los animales.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Para que un proyecto pueda tener buenos resultados, se debe tener en cuenta que el factor fundamental es el capital social capacitado, ya que ellos serán quienes logren a través de sus capacidades, habilidades, técnicas aprendidas, darle valor agregado al proyecto, sentirse útiles, generar empleos, saber cómo afrontar retos dentro del proyecto, cómo gestionar.

*“La asistencia técnica en el proyecto llevado a cabo por Heifer tuvo una duración de 2 años, desde el inicio hasta que terminó donde los pobladores podían sentirse seguros y que contaban con el apoyo de una organización que realmente se interesaba por ellos y por su bienestar, para ello se formó una comisión de compras integrada por: Un especialista de Heifer, quien tenía a cargo la coordinación y dirección. Un técnico ganadero, especializado en crianza de alpacas. Un plantelero que fue el nexo con la comunidad beneficiaria. Un representante del gobierno local, quien apoyaba en el desarrollo del proyecto con la movilidad del equipo, y a veces con la traducción. Un técnico administrativo encargado del pago, caja chica y resguardo de materiales. Un especialista externo de parte de Heifer, en calidad de supervisor.*

*Sin embargo, para el segundo proyecto de repoblamiento de alpacas se debía continuar con técnicos pertenecientes al ministerio de Agricultura quienes ahora tendrían a su cargo a los comuneros, pero se notó un desbalance, los técnicos en esta etapa eran “fantasmas” que de vez en cuando aparecían y dejaron a la comunidad a su suerte.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

Lo más importante de la implementación de un proyecto es el resultado obtenido, pero el nivel valioso es que el resultado sea percibido por los beneficiados, en este caso el resultado del proyecto en José Carlos Mariátegui fue:

*“Es de esperarse que la comunidad en su primero intento del proyecto, estuviera entusiasmada, temerosa tal vez dado por algo nuevo, porque debían dejar de lado en algunas oportunidades a sus animales de autosustento, incluso algunas mujeres dejaron de trabajar en sus hogares o el campo para formar parte de la asociación e involucrarse con el proyecto, se asumieron nuevos retos, los jóvenes eran los más entusiastas, si bien es cierto como todo comienzo tiene sus obstáculos que se evidenciaron al momento del apareo o en las primeras crías que no arrojaron una fibra “sana” porque estaban manchadas, con la asistencia técnica se fueron corrigiendo errores, que los pobladores iban aprendiendo, en realidad el proyecto iba viento en popa hasta que lo asumió el gobierno Regional y todo quedó prácticamente en stand by, y es allí donde los pobladores se vieron perdidos, incluso algunos de su propio ingreso familiar ponían para cuidar a sus alpacas o medicina o alguna reparación de cobertizo, lo que a la larga solo dio como resultados pérdidas económicas para ellos; los jóvenes que eran los más entusiastas se vieron obligados a migrar por un mejor futuro, ya no les quedaba nada en JCM por lo que los atara a quedarse, y es por eso que el tan preciado bien que tenían que eran sus alpacas, por falta de cuidado, desinterés, buena práctica de manejo de alpacas y condiciones empezaron a morir, o darles otros uso.” (Zootecnista – Ing. César Mogollón López. 2017)*

#### **4.7 Entrevista al representante de la comunidad el Sr. Remigio Vilcabana Sánchez**

La entrevista con el Sr. Remigio Vilcabana, tuvo como resultado el sentir de la comunidad, cómo los impactó, conocer de ellos mismos a qué creen que se debió ese resultado, cómo afrontan ahora el cuidado de las alpacas y si existiera alguna posibilidad de querer ser parte de nuevos proyectos a futuro.

El sentido de pertenencia a través de los propósitos colectivos y necesidad de establecer lazos de cooperación, confianza y sostenibilidad, son algunos de los principales fines a los que debe orientarse el desarrollo económico, basados en un esquema de asociación dentro de la comunidad, organizados donde cada quién conoce su rol, sabe el por qué están trabajando. De estos factores se dará inicio al camino de compromiso para con los proyectos que se quieren implementar en la comunidad. Conociendo cuál es el sentir de los pobladores.



*“Ante todo muy buenas tardes, la organización de la comunidad José Carlos Mariátegui anteriormente era sólo en papel. Se creó una organización pero no trabajaba para el pueblo, no era más que solo sentarse a leer papeles, más que todo era un títere, según la experiencia que tenemos, los pobladores no creen en las autoridades, no trabajan juntos, cada vecino busca su ganancia y como sobrevivir.”*  
(Representante de la comunidad Sr. Remigio Vilcabana Sánchez, 2017)

Las sociedades exigen actualmente la capacidad de trabajar en equipo, la cooperación mutua, con identidad compartida, y el desarrollo de la interinstitucionalidad para el logro de objetivos comunes a la población involucrada. Sin embargo existen, principios culturales informales que indican algunas ideologías compartidas y hasta contradictorias con la necesidad de asociación, como el sentir de la comunidad, la percepción de proyectos, las formas de organización dentro de la misma comunidad si realmente representan a las necesidades de la comunidad. Para ello es necesario saber qué tan organizados estaban los pobladores dentro de José Carlos Mariátegui cuando el proyecto de alpacas iniciaba.

*“Las organizaciones no representaban a la comunidad, porque cada uno trabajaba por su familia y para sobrevivir. Realmente no nos hemos organizado verdaderamente, no éramos una comunidad solidaria ni con objetivos. Las pequeñas organizaciones existentes no tenían un reconocimiento municipal ni comunitario. Nuestra mayor organización era reunimos para tomar el camión y bajar a Incahuasi, donde mi persona tenía a cargo buscar el camión, otro vecino se encargaba de juntar por grupos a las personas para subir al camión, pero no teníamos responsabilidades fijas”* (Representante de la comunidad Sr. Remigio Vilcabana Sánchez, 2017)

No es posible crear y fortalecer capital social humano, ni fomentar las relaciones entre las instituciones públicas, privadas y las comunidades, sin actuar en el entorno local y regional en que están inmersas. Efectivamente las asociaciones pueden fortalecer la unificación de la comunidad, pero no alcanzan para organizar suficientemente al capital social que logre la vinculación, a modo de nexo con los sistemas sociopolíticos local, regional y nacional. Por lo que es indispensable el rol de las instituciones gubernamentales logren crear vínculos de confianza, de identificación y compromiso con los pobladores de las comunidades, sino se genera la desconfianza como el



resultado del conflicto y da paso al quiebre social, siendo reflejo para una actitud de rechazo dentro de la comunidad.

*“No, ni hablar, cada quien jalaba agua para su molino, como le digo no éramos aceptados por el pueblo, ni el pueblo llegaba a nosotros. A las autoridades municipales ni sabíamos quiénes eran y tampoco nos interesaba. Yo como representante de la comunidad no me recuerdo una reunión con ninguna autoridad del Gobierno Regional para preguntarme por lo que mi gente necesitaba, de frente nos dieron alpacas con la ONG, que sí logró “ajuntarnos” y enseñarnos unas cositas, pero no había “comprensión” (quiso decir compromiso) de mis vecinos. Que lo hubiera sido muy diferente señorita si nos preguntaban que nos falta. No tenemos vías de acceso, tomamos el camión, nuestra posta es pequeña, nuestros hijos caminan hora y media para ir a la escuelita; “nadies” le quita la voluntad a la ONG que nos apoyó y dio conocimientos de organización, pero no es nuestra realidad, tenemos otras prioridades o nuestro fuerte es la agricultura ahí creo que la actitud de mis vecinos hubiera sido otro porque conocemos”* (Representante de la comunidad Sr. Remigio Vilcabana Sánchez, 2017)

Las encuestas y entrevistas aplicadas para el Estudio de la Línea de Base del Proyecto, así como los grupos focales ejecutados para este procesamiento de datos reflejan que la asistencia técnica en períodos anteriores al inicio de la experiencia en la comunidad de José Carlos Mariátegui en el primer proyecto, fue llevada a cabo en circunstancias muy limitadas y sin conocimiento de la realidad, focalizada a un grupo pequeño de beneficiarios que no sabía el porqué del proyecto.

La propuesta de sistematización busca generar una experiencia partiendo de la identidad y reflexión sobre las distintas etapas de implementación del proyecto: estudio de la propuesta, proceso de implementación y realidad actual. Para lo cual se realiza el análisis de cada etapa relacionándola con su contexto para identificar los factores que limitaron o favorecieron la implementación de las acciones y obtener los logros deseados. Una particularidad del análisis es el empleo de la variedad de perspectivas a través de los diferentes puntos de vida de los actores sociales involucrados, en la observación de la práctica y su orientación en la construcción de conocimientos, aprendizajes y lecciones. En decir, el procesamiento de datos se realiza dentro de talleres que desarrollan la participación de los actores directos del estudio. Se cree que

esta forma participativa no sólo mejora el análisis al juntar la diversidad de perspectivas, sino que beneficia la aceptación e internalización de las enseñanzas adquiridas.

El focus group 1 se llevó a cabo a 3 pobladores que migraron de la comunidad de José Carlos Mariátegui a Incahuasi, donde viven actualmente y tiene como indican ellos una mejor calidad, es por ello que este focus se trató sobre el porqué los pobladores optan por migrar de su ciudad de origen y así determinar dentro de éste un factor o condición necesaria de fracaso de los proyectos que se implementan.

#### **4.8 Resultados de hallazgos finales de Focus Group**

##### **Perfil del protagonista**

Los invitados fueron personas que residieron en la comunidad de José Carlos Mariátegui y una comunidad aledaña, Uyurpampa.

“Yo nací en José Carlos Mariátegui, Incahuasi.”

“Hace tres años que estoy por acá.”

(Grupo 1: José Carlos Mariátegui – Comunidad)

“Yo igualita. Yo soy de Carlos Mariátegui. Y acá estoy recién tres años viviendo, junto a mi esposo.”

(Grupo 1: José Carlos Mariátegui – Comunidad)

“Tenemos bastante gente de comunidades y caseríos de por allá arriba. Yo soy de Uyurpampino y vivo por aquí ya 2 años”

(Grupo 1: Uyurpampa – Comunidad)

En la categoría del diagnóstico de los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui de acuerdo a las entrevistas, encuestas y focus group realizados, se identificó que ellos mismos eran conscientes de algunos factores que carecían en la comunidad, identificaron algunas características dentro de ellos, desde su organización, sus necesidades, el enfoque del proyecto de alpacas que ellos tenían en mente, cómo se sintieron con el resultado obtenido, qué les faltó y cómo es su actitud actual ante el impacto que tuvo el proyecto.

Primero.- Los pobladores no tenían el conocimiento necesario en capacidades técnico-productivas de crianza y comercialización de fibra de alpaca.

*“Bueno yo me siento un poco triste, siento que jugaron con los sentimientos de mis vecinos, estuvimos entusiasmados cuando llegó la ONG, nos capacitó, teníamos esperanza que por fin se preocupaban por nosotros, pero después con el gobierno nos dejaron a la deriva, nos dieron más alpacas no sabíamos que más hacernos, algunos vecinos invirtieron en sus cuidados pero terminaron comiéndoselas, son cosas que marcan a mi gente, nos creen títeres para justificar su dinero, no pedimos dinero señorita, pedimos que nos apoyen, que nos enseñen, que nos den las herramientas para seguir adelante, también tenemos sueños, queremos ver a nuestra tierra convertida en negocio, que nuestro hijos gasten sus energías aquí, pero todo parte de la organización, de nuestras propias necesidades no de lo que el gobierno quiere o piensa es lo mejor si ni siquiera nos conoce. Pero esto nos sirve de lección para seguir, para aprender, por eso ya tenemos nuestro comité de Vaso de Leche, que con las vecinas estas trabajando poco a poco” (Héctor, Focus Group 2)*

*“Yo he vivido sí en este lugar. Bueno, pues me casé, me fui a vivir pues a la comunidad José Carlos Mariátegui, porque de en ahí es mi esposa, y vuelta regresé, porque mis hijos se fueron a vivir a Ferreñafe y señorita, solitos los dositos no hallábamos que hacernos, así que nos vinimos para Incahuasi donde hay más movimiento, incentivados por mis hijos, solo que aún nos cuesta acostumbrarnos a ver más gente que en nuestro corral más que cuyes, vacas y una alpaca.” (Grupo 1: José Carlos Mariátegui – Comunidad)*

Segundo.- No existía la necesidad de implementar un proyecto de alpacas en la comunidad, dada la falta experiencia en temas de crianza de alpacas o por no representar interés alguno en la comunidad.

*“Hasta ese entonces no teníamos nada, hasta el año 2007, cuando la ONG llegó a nuestra comunidad, nos ayudaron con algunos postes de luz y agua por horas, teníamos una posta con cosas básica como alcohol, algodón, vendas, pero ellos nos ayudaron a implementarlo con más cositas. Pero tuvieron que hacer esto para que podamos aprender sobre el cuidado de las alpacas, algunas capacitaciones que recibimos, etc” (Renzo, Focus Group 3)*

*“En mi opinión, hemos dando inicio poco a poco con pequeños pasos, todo forma parte de un gran proceso, que no se dará de la noche a la mañana, tenemos que seguir trabajando junto, hay que seguir si queremos alcanzar los objetivos que nos hemos puesto, mis vecinos tienen miedo a que nos vuelvan a dejar solos, a*

*que sólo sea de a ratito nomás la ayuda, pero es un proceso, que con la ayuda de los más jóvenes estamos haciendo que funcione, pero con necesidades propias, donde sea de nosotros que nazcan las ideas y no de ideas de otras realidades". (Santos, Focus Group 3)*

Tercero.- Existen otras necesidades básicas en la comunidad como vías de acceso, infraestructura de postas médicas o programas de cultivo de hongos, ya que cuentan con conocimiento amplio sobre agricultura que es su actividad de autosustento.

*"Lo más difícil en nuestra comunidad, era vivir cada quien según lo que quería y venía en gana a cada uno, quien salía adelante bien merecido, y quien no podía seguía con lo mismo de siempre, otra problema que nosotros hemos tenido es el alejamiento unos con otros, viviendo muy aislados, por eso el desarrollo de nuestra comunidad no funciona y menos lo sentimos. No tenemos una buena carretera que nos comunique con las afueras, no tenemos servicios básicos todo el día, la escuela está lejos, aún tenemos gente analfabeta, somos quechua hablantes lo que también es limitante porque no todos conocen nuestro idioma. Sabemos señorita de nuestro problemas y cuando vino la ONG por primera vez, sus ideas fueron buenas, nos hablaron de formarnos, capacitarnos, enseñarnos, nos llenaron de ilusión, creíamos en ellos porque nos enseñaron un poco, pero lamentablemente cuando pasa a manos del Gobierno ya la cosa cambien usted sabe, ya no piensan en nosotros como va a mejorar mi vida sino darnos lo que sea y que justifiquen la "chanca" (término que se refiere a dinero) (Rolando, Focus Group 2)*

*"Yo lo veo, que con el sudor de todos, la comunidad que está yendo para adelante, gracias las capacitación que ya tenemos, ahora nosotros como ciudadanos debemos buscar con todos juntos las mejoras para nuestro pueblo, Carlos Mariátegui siempre ha estado dormido y cansado, sin embargo tenemos la ilusión que nuestro pueblo cuente con agua y desagüe, con una postita médica con doctores y buenas medicinas, una escuelita que aunque lejana queremos reconstruirla para nuestros niños y un negocio que nos dé mayor ingreso de dinero y nos conozcan en la región por nuestro trabajo, como los hongos."(Lucianos, Focus Group 3)*



En la categoría de factores de éxito en proyectos de otras comunidades se tiene que, el fortalecimiento del capital se consigue mediante la educación, y por lo tanto, exige inversiones en capacitación y una infraestructura institucional donde pueda impartirse. Así como la enseñanza de ciertas aptitudes y conocimientos específicos, lo cual dentro de una comunidad para su organización exige inculcar normas y valores compartidos, y esto suele conseguirse mediante el hábito, la experiencia compartida y el ejemplo de liderazgo.

*“Gracias señorita, buenas tardes y bienvenida. La forma de trabajo de nuestras comunidades vecinas han tomado son: primero y ante todo, conformarse y asociarse en junta directiva central de la comunidad, le hablo del caso de los hongo de Uyurpampa, porque mi hijo se fue a trabajar en ahí y me cuenta como han hecho, luego se dividió a la comunidad en 4 secciones, cada sección estuvo conformada por líderes; un líder para educación, cultura, deporte, un líder para la seguridad de la comunidad, un líder a cargo del desarrollo e impulso de ideas de negocio y un líder para la salud y cuidado medio ambiente. Todas estas secciones trabajan bajo la mirada de la junta directiva central y las autoridades gubernamentales, como son el teniente alcalde, el agente municipal y el señor alcalde de Incahuasi, ONGs, y la comunidad en su totalidad. Ya organizados tienen más trabajo porque otras empresas vienen ayudarlos, a capacitarlos, les ayudan a vender sus productos. En cambio nosotros estamos lejos de esa realidad.” (Ana, Focus Group 1)*

Por consiguiente, se concluye que el éxito de proyectos de crianza de alpacas en otras comunidades se debe a dos factores: La asociatividad, donde la comunidad se siente con identidad y sentido de pertenencia para con el proyecto, se trabaja con asociados y no con toda la comunidad; asimismo la relación de organización, donde se desprende normas de convivencias, responsabilidades, respeto, ética, trabajo en equipo.

*“Nos reunimos algunos vecinos para ordenarnos, e intentar trabajar en grupo siendo una unidad, entendiendo qué es la organizar y la gestionar, para realizar las actividades programadas y así todos asumir responsabilidades, pero tenemos vecinos que aún presentan negativa ante el primero intento, ya no confían en el gobierno, no quieren perder tiempo en algo que no ven futuro y menos dinero, prefieren seguir con sus quehaceres que volver a confiar en otros proyectos. El gobierno viene trabajando porque creamos en ellos otra vez, pero*



*mi gente es dura no olvida que nos dieron mascotas en vez de un negocio rentable” (Salvador, Focus Group 3)*

*“Hemos visto en las ferias que los paisanos han formado empresa. Entonces, con eso nos hemos animado y cuando ya vinimos a Incahuasi ya nos hemos animado más, porque conocemos como se cultivan esos hongos que lo trabajan, y dimos con la oportunidad. Porque aquí señorita realmente hay diferencia, todos trabajan al uno y camina bien, lo que en la comunidad cada uno hacia su trabajo por diferente.” (Grupo 1: José Carlos Mariátegui – Comunidad)*

En la categoría de impacto socioeconómico del proyecto, los hallazgos que se obtuvieron fueron los siguientes:

Cuando un proyecto se impone y no parte de la necesidad de una comunidad, no existe un sentido de impacto social sino implementar una política de gobierno para cumplir con un programa; sin embargo no se mide las consecuencias de ese impacto en la comunidad a nivel socio-económico. En José Carlos Mariátegui, empezó la migración de los jóvenes a raíz del fracaso del proyecto, a comunidades cercanas donde proyectos si tuvieron éxito; el mantenimiento de las alpacas que quedan requiere un costo para las familias; la falta de sensibilización en la comunidad hizo que se cree un ambiente de negativa en cuanto a la aceptación de nuevos proyectos. Ante el resultado del proyecto de alpacas los pobladores dan a notar la oposición a compartir, la poca disposición a prestar ayuda o a participar en intercambios mutuamente beneficiosos, como otros proyectos a futuro a implementarse, ya no están dispuestos a dejar sus actividades diarias por actividades de proyectos en los que no confían, y prefieren seguir con sus costumbres que les ha venido bien como medio de supervivencia sin arriesgar ni cambiar su situación actual. Los invitados al grupo focal habían residido en la comunidad de José Carlos Mariátegui y se realizó la dinámica en Incahuasi. Este grupo mencionó como principal motivo de migración la invitación por parte de un grupo organizado por un proyecto en la localidad de Incahuasi a través del cultivo de hongos y elaboración de panetones y panes. Según los invitados, ellos recibieron la invitación de este grupo en las ferias que organizan los fines de semana en Incahuasi donde bajan todas las comunidades a comercializar sus productos.

*“...yo me voy a trabajar hacia..., Ferreñafe algunas veces señorita. Ahí siempre encuentro trabajos en agricultura como peón y... así pues, diferentes trabajos en las empresas del proyecto de los paisas.”*

(Grupo 1: Uyurpampa – Comunidad)

*“Estoy convencido que es responsabilidad de la comunidad el mirar y prepararse para afrontar retos hacia afuera, porque somos nosotros los que conocemos y vivimos con las necesidades, y sólo nosotros estamos en la obligación de aprender a hacer valer nuestros derechos y cumplir con nuestros deberes, sabiendo que las entidades públicas o privadas tendrán el compromiso de apoyarnos con el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad, permitiéndonos vivir con dignidad, pues ya fueron muchos años en los que hemos estado en el olvido” (Martín, Focus Group 2)*

En la categoría de factores limitantes para el proyecto de alpacas se tiene que:

Los bajos niveles de educación, frenan a los pobladores de la comunidad a lograr mayores aprendizajes técnicos que les permitan desarrollar capacidades dentro del proyecto. Lo que da lugar a la migración, de una localidad a otra en busca de mejores condiciones y más oportunidades. Se tiene el caso de algunos migrantes de la comunidad de José Carlos Mariátegui y Uyurpampa, a través de la información sobre el lugar por parte de sus “paisanos” los animó en un primer momento, pero una visita a la zona y notar el desarrollo comparado con su comunidad, fue el principal motivo para quedarse. Sin embargo, debido a la falta de algunos servicios que aún son restringidos y a sus familiares que dejaron en la comunidad, estos migrantes aún deben realizar viajes a sus localidades o a otras ciudades de manera frecuente como Ferreñafe, aventurándose ya a la “ciudad grande” a tentar suerte.

La poca experiencia y capacitación en crianza de alpacas y su comercialización, hacen del capital social un factor sin valor, del cual no se puede aprovechar para generar un nivel productivo y rentable dentro de la comunidad, debido a la poca capacitación que recibieron los pobladores y no entendían el por qué debían criar alpacas.

*“En parte que es una bendición de haber venido aquí (Incahuasi), porque tenemos servicios de luz o aguas, a comparadas con nuestra comunidad que no había, es un gran progreso ¿no? Aunque el trabajo no es como esperábamos, porque aún es la empresa nueva y limita su dinero, los paisas nos ayudan en lo que pueden o viajamos a Ferreñafe a ingeniárnosla. No sé pero ya que estamos ya, hemos invertido tiempo, nuestro tiempo y también algo de dinero en donde estemos y estamos contentos porque vemos otra vida no tan ciega como la de*

*la comunidad, ya no se puede echar atrás.” (Grupo 1: José Carlos Mariátegui – Comunidad)*

*“Por mi visita a la feria en aquí en Incahuasi, mi primo me lo habló de proyectos de comuneros que desarrollan el hongo y esto... que lo venden en allá en la ciudad, dando trabajo y mejores a la vida de uno mismo. Entonces, por eso, al conversar con los paisas vimos que era cierto, y nos invitaron a su empresa a conocer y decidí quedarme a aprender y desde entonces trabajo en aquí”*

*(Grupo 1: Uyurpampa – Comunidad)*

La débil organización y asociación de los pobladores, es uno de los factores principales que resalta como limitante para la gestión de un proyecto no se releja la cultura de la organización grupal, entendida como el manejo de funciones, la ejecución de nuevas tareas y asumir cargos dentro de la asociación, sin una jerarquía que ayude a entender el rol de cada uno. Cabe resaltar que no son los pobladores los responsables directos de desarrollar su capacidad de organización, ni de trabajo en grupo. Sino que se basaban en sus costumbres de subsistencia que les resultaba provechoso lo que no ha permitido que desarrollen sus habilidades y cualidades y los ha mantenido en las condiciones de autosustento por décadas.

*“Debo reconocer que los problemas que más nos limitaban era la falta de conocimiento y la desorganización. Creíamos tener una organización pero era muy débil, estábamos dispersos, no nos reuníamos, no sabíamos porque hacíamos las cosas y cada uno intenta hacer lo mejor que podía para su familia y los suyos. La organización era individual y egoísta, nosotros no sentíamos la necesidad de estar unidos y trabajar juntos, y como resultado tuvimos un caos total del cual sabíamos cómo afrontar y seguir adelante” (Andrés, Focus Group 3)*

*“No es beneficioso, no es importante, es un factor indispensable señorita, es imprescindible que haya una organización en la comunidad donde podamos orientarnos y unir nuestras fuerzas, porque sin organización y visión, es casi imposible ver desarrollo y oportunidades, porque en antes de estas reuniones, no sabíamos a donde íbamos, no había capacidades ni aprovechar nuestros recursos como oportunidades para nuestro propio desarrollo, ahora ya tenemos algunos conocimientos básicos de organización, estamos en caminos de*

*organizarnos, de buscar estrategias para mejorar nuestra calidad de vida”*

(Violeta, Focus Group 2)

Falta de infraestructura para desarrollar el proyecto, uno de los requisitos para implementar un proyecto y más aún de alpacas es necesario contar con cierta infraestructura como cobertizos, espacio de esquila, zona de reproducción, y es que son elementos tangibles necesarios, ya que éste no es para iniciar un proyecto, sino para complementarlo y es aquí donde se evidencia la articulación de alianzas con las entidades del Estado e instituciones privadas, a cargo de los proyecto.

*“Para mí, lo que ha sido un gran problema es el abandono por muchos años atrás, y que aún lo sentimos, porque tiene que venir gente de afuera para que nos hagan sentir que si contamos, porque para el gobierno sólo somos sus votos cuando nos necesitan, después bien gracias. Vienen, prometen, ganan y nos olvidan. EL gobierno se olvida de lo que es realmente importante, nosotros como personas, a vivir dignamente”* (Paulino, Focus Group 2)

La gestión administrativa que se aprecia es casi nula, debido a que la comunidad no tiene una conformación de una visión empresarial, un diagnóstico administrativo que implica: planificar, organizar, dirigir y controlar; la constitución formal de su asociación, debido a que los no comparten la idea de crecimiento, desarrollo y consolidación empresarial a la que el proyecto hace alusión, tal vez porque sus metas y objetivos puedan ser diferentes a los que el proyecto quiere alcanzar. Las pruebas de campo revelan que ante los casos de éxito en otras comunidades, los pobladores en la actualidad, en su mayoría los jóvenes están dispuestos a crear una visión integral para el bienestar de la comunidad con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus familias, apostar y trabajar por proyectos de su comunidad y no tener que migrar.

*“Por supuesto que sí, la organización constituye la base del desarrollo, sino jamás vamos a poder tener negocios que den dinero como el de los hongos, necesitamos organizarnos para que puedan trabajar con nosotros; no hablo necesariamente del gobierno sino de otras instituciones que tengan ideas para nosotros como comunidad, debemos pensar en nuestros, en su futuro.”* (Sonia, Focus Group 3)



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones presentadas son el reflejo del análisis de los factores estudiados a través de las variables de investigación, que explican los factores que limitaron el desarrollo del proyecto de alpacas en la comunidad de José Carlos Mariátegui.

Siendo las principales conclusiones las siguientes:

**Primera.-** Los factores limitantes del proyecto son:

**La nula participación** de los actores principales sociales en el proceso de formulación e implementación del proyecto que incluye: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, y el **limitado apoyo de las organizaciones sociales** sobre su mediación directa en las actividades propias del proyecto.

Lo más resaltante es la **existencia de una incipiente y débil asociatividad, y organización de la comunidad**, lo que conlleva al comportamiento de trabajar de forma individual, o de manera de autosustento, sin una organización sólida, hasta ahora, no les ha permitido construir una visión compartida de lo que se puede o se aspira lograr como comunidad que se vea como fomentadora económica y productivamente sostenible con los recursos que cuenta; por el contrario,

El **débil liderazgo en la comunidad**; los propios jefes de familia entrevistados reconocen a pocos líderes que guíen a la comunidad o ayuden a identificar alternativas distintas a la situación actual, intentando organizarlos para una mejor convivencia; indicando como líder a una persona, por ser honorable, de buenos principios y con experiencia.

**La falta de experticia en temas de crianza de alpacas**, los pobladores no cuentan con las capacidades técnico- productivas necesarias para ejercer y darle funcionalidad al proyecto de alpacas que se implementó en la comunidad.

Se aprecia una comunidad de desconfianza interna que, hasta ahora, dificulta el fomento de formas de cooperación o de asociatividad efectiva, como factor fundamental que cooperen a superar las debilidades del proyecto de alpacas. Se tiene la percepción de que, con el paso del tiempo, los pobladores, tanto hombres como mujeres, se han habituado a esta situación y creen que han quedado en el



olvido, sintiéndose estafados por políticas de momento sin respaldo continuo de las autoridades y gobierno regionales.

**La falta de relaciones intergubernamentales** en la comunidad, da origen a la insuficiente inversión en capacitación y formación especializada en los pobladores ante la imposición de una política de gobierno pasajera.

**Segunda.-** Las condiciones iniciales de la comunidad son:

Los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, se caracteriza por ser predominante su cultura arraigada de antepasados, donde claramente podemos notar aun el machismo entre los pobladores, sólo el varón es quien genera los ingresos y las mujeres se dedican al cuidado del hogar. En su mayoría son analfabetos, tienen hasta primaria completa. Su actividad de agricultura y crianza de algunos animales como **actividad económica para subsistir**, y el concepto más cercano de comercialización a veces es el trueque o venta en pequeñas ferias de sus animales. Por lo que a lo largo de la investigación se afirma que el conocimiento y capacitación en crianza y comercialización de fibra de alpaca lo tienen del **conocimiento empírico** de los pobladores como su experiencia, estudios, reflexiones, relaciones personales y actitudes, hacen de éstos los maestros de las siguientes generaciones, en quienes confía la comunidad, es decir la forma de transmitir costumbres.

Si bien se sabe por las manifestaciones de los pobladores, la primera etapa del proyecto intentó asociarlos, agruparlos para que puedan tener acceso y facilidad a diversas capacitaciones, técnicas de comercio, etc; sin embargo **sin el apoyo del gobierno** ni un buen acompañamiento, que correspondían a la segunda etapa del proyecto, el nivel organizacional se traduce al simple comportamiento grupal, en el que no hay procedimientos establecidos, para cerrar acuerdos o para la toma de decisiones; es decir, el manejo de documentos no existe, pues no tienen libros sociales básicos como el de actas o el padrón de asociados, por lo que no se sabe exactamente cuántos socios están activos, ni se puede determinar las renunciadas existentes. En otras palabras, **el diseño organizacional del grupo es inexistente**, por lo que las atribuciones, responsabilidades y compromisos de sus integrantes, no son parte de su comportamiento. Sin esta formalidad no pueden tomar acuerdos ni realizar alianzas o asumir compromisos comerciales. Sin embargo, cabe resaltar que son los mismos pobladores quienes identifican sus errores y en qué podrían mejorar, después de analizar el éxito de otras comunidades, lo que les da un motivo de esperanza para mejorar a futuro.

**Tercera.-** Los impactos que han experimentado los pobladores se pueden traducir en el

(a) **sentir del capital social**, es el aparente conformismo de la comunidad con el esquema de desarrollo, puede expresarse, por la falta de información con respecto a qué hacer frente a la situación crítica de criar alpacas como mascotas; más aún si al frente no se tiene líderes capaces de proponer alternativas decisivas que ayuden al desarrollo de la comunidad. Debido a lo expuesto, es que los pobladores de José Carlos Mariátegui, ante la incertidumbre, prefieren mantenerse con lo que se conoce y se maneja bien, aun cuando no se tenga rentabilidad, ya que los ingresos familiares se pueden completar con otras fuentes, como trueques o pequeñas ventas en las ferias cada domingo. Por otro lado, a juzgar por las opiniones de los entrevistados, se puede asumir que la (b) **aparente conformidad y rechazo** no necesariamente significa que los pobladores acepten mantenerse eternamente en esta situación; y se puede reflejar en la (c) **migración de los jóvenes a otras comunidades** en busca de un mejor futuro, de aprender y con el tiempo replicarlo en su comunidad; sin embargo existen ciertas condiciones como (d) **la falta de confianza en las autoridades**, el sentirse desprotegidos y olvidados, la sensación de sin sabor que su proyecto no tuvo el fin deseado y comunidades cercanas tienen proyectos exitosos; traducido en la desinformación sobre la situación real de los pobladores de se debe a la falta sinergia de actividades del gobierno.

Referida al conocimiento básico y tradicional que hace, por ejemplo, que la edad madura de los pobladores favorezca la acumulación de conocimiento y técnicas para la crianza de animales como autosustento en sus familias, que les ha permitido construir una experticia; claro está que con las limitaciones del caso, llámese idioma, limitado intercambio, variedad de animales, pero que hasta ahora hace posible el manejo de una economía basada en la subsistencia por la crianza de animales y algunos cultivos mencionando. Esta experiencia, en cambio, no se aprecia cuando se trata de la crianza de alpacas, y la falta de conocimiento de asistencia técnica profesional en el proceso y ésta es una de las razones que, probablemente, explique su comportamiento para no incursionar nuevamente en éste tipo de proyecto.

**Cuarta .-** Los factores clave en otros proyectos son:

Los mismos pobladores identifican como un factor primordial para su convivencia, nuevos proyecto a la organización, como **asociación**, donde todos trabajan por un fin de manera ordenada, coordinada y por el bien común.

**La gestión comercial** se debe basar como mínimo en el fortalecimiento de la organización comunal, sensibilizar a los pobladores sobre la vitalidad de asociarse, contar con asistencia técnica productiva continua, teniendo en cuenta una distribución equitativa de los beneficios y respeto hacia sus las creencias culturales de la comunidad.

El éxito de un proyecto tiene como factor clave que las **acciones implementadas** en la comunidad tienen que estar dirigidas bajo el **lineamiento de la política social**, en acuerdo con la identidad de los pobladores, su medio geográfico, cultura, valores y otros, que corresponden al lugar donde se ha ubicado a esta población.

La labor de darle sostenibilidad a un proyecto no sólo es responsabilidad exclusiva del Estado, tiene que estar articulada con la **intervención de actores** como las empresas privadas, ONGs y la sociedad civil, para fortalecer los procesos a implementarse en la comunidad y trabajo directo con los pobladores de acuerdo a sus necesidades.

**El compromiso** de los actores principales debe estar sensibilizado por las personas que formaran la asociación para el desarrollo del proyecto o programa, así como **la comunicación clara y sencilla** de las entidades público, privadas y sociedad civil para dar a entender el proyecto teniendo en cuenta la idiosincrasia de la comunidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Los hallazgos obtenidos de la presente investigación conducen a plantear las siguientes recomendaciones:

**Primera.-** Fortalecimiento del capital social. Es fundamental la creación de un acuerdo legal entre las instituciones públicas, es decir el Gobierno Regional y Distrital y privadas con la finalidad de fortificar el capital social y extender las ventajas competitivas de la comunidad, fortaleciendo la experticia con la que cuentan los pobladores y los espacios de capacitación, con talleres, cursos cortos; pero siempre entendiendo que los actores principales son los pobladores y toda acción debe nacer de ellos y no implantarse. También se recomienda crear espacios de diálogo y sensibilización para los pobladores a cargo de las autoridades, fomentando los lazos de confianza entre las autoridades y

la comunidad; para mejorar la gobernabilidad en el distrito. Las autoridades deben revertir el juicio que tiene la comunidad sobre ellos, por lo que deben procurar la sostenibilidad y solidificación de dichos lazos.

**Segunda.-** Afianzar los lazos de confianza, cooperación, solidaridad entre los miembros de la comunidad para formar y organizar una asociación. Ante la desconfianza de organizarse como una asociación, la implementación de nuevos proyectos en la comunidad y cierto nivel de rechazo a nuevos proyectos por el resultado obtenido, por lo que es fundamental la sensibilización de los pobladores de la comunidad con respecto a las políticas de unificación y trabajo entre ellos, encaminando los ideales históricos de alianza que existen, como el trueque, las ferias en las que participan, celebraciones. Así se podrá tener el apoyo y colaboración en las actividades para el desarrollo conjunto del territorio, comenzando con la conexión territorial y la inclusión social. Prácticas arraigadas en la comunidad como el “compadrazco”, el trueque, vividas por los pobladores de todas las edades como herramienta de trabajo conjunto, es una muestra de los valores culturales que tienen los pobladores de José Carlos Mariátegui y a partir de los cuales se puede plantear la formación de asociaciones.

**Tercera.-** Trabajar y fomentar los niveles de confianza para incrementar la mejora en la capacidad técnica y profesional de los pobladores, desarrollar al máximo el capital social existente, y modelarlo de forma tal que sea lo más realista a los propósitos establecidos, evitará el alto índice de migración de la población joven y apostaran por los proyectos que se quieran implementar en la comunidad; por lo que es necesario comunicar, dialogar, sensibilizar a la comunidad en cada uno de sus roles y las alianzas que tienen con el Estado, cuáles son los beneficios que obtendrán; es así que trabajando en esos dos elementos clave para aumentar el capital social en comunidades rurales como José Carlos Mariátegui: la capacitación y la participación democrática, serán la base para asegurar un mejor desarrollo de toda la información que se transmiten a los pobladores de la comunidad a través de la clara comunicación, y animar el desarrollo transparente y de confianza de los proyectos.

**Cuarta.-** Generar Visión empresarial y constituir formalmente una asociación en la comunidad para hacer sostenible de manera empresarial a la comunidad en futuros proyectos. La asociación tiene un carácter social, sin embargo su reto está en promover entre los pobladores una actitud con visión empresarial que les permita prosperar sosteniblemente y optimizar la calidad de vida de sus socios, con la elección de un líder capacitado que tenga experiencia y capacidad de negociación para desarrollar una

gestión adecuada en pro del socio, donde el trabajo de los productores asociados debe tener como resultado generar sinergia a nivel interno de la organización impidiendo malgastar tiempo y recursos en temas externos. Asimismo, es recomendable el intercambio o pasantías de los pobladores de la comunidad a otras comunidades con proyectos de exitosos con el propósito de conocer de cerca la realidad de otras comunidades como la suya, cómo es la forma de trabajo, compartir experiencias y que puedan aprender modelos de éxito aplicados en contextos similares. Tratando de repasar las ventajas de formar asociaciones, capacitaciones al capital social, permitiendo solidificar la economía local y replicarlo en la comunidad. Generando capacidades en gestión empresarial y de liderazgo a través de talleres formativos a cargo del equipo técnico profesional.





## **Capítulo VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

Para llevar a cabo esta propuesta de fortalecimiento y asociatividad en la comunidad como factores claves de éxito en los proyectos, se necesita que el Gobierno regional y local mediante sus políticas públicas brinden las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de los pobladores, que realmente estén interesados, comprometido y entusiasmados con proyectos.

Primero.- De la asociatividad, fomentar entre los pobladores de la comunidad, la necesidad de asociarse, organizarse y crear institucionalidad dentro de la comunidad; estableciendo derechos de propiedad, requisitos para adquirir la calidad de miembro asociado, normas sobre solución de problemas y procedimientos para la creación de nuevas instituciones. Las instituciones son el producto de la reacción colectiva de los miembros de la comunidad ante las acciones de otros, con un fin común, que sería desarrollo de la comunidad, mejorando el nivel de vida, creando sostenibilidad de proyectos. Por lo que la asociatividad, dando paso a la institucionalidad, dará paso a que los socios tengan una función específica, sepan cuál es su rol, cómo trabajar y puedan acceder a capacitaciones, préstamos, representar a la comunidad; queda claro que la asociación no se puede trabajar con toda la comunidad, sino con los pobladores que realmente sientan el compromiso, cooperación y solidaridad para con el proyecto.

Segundo.- Del capital social, es necesario capacitar, impulsar y realizar seguimiento a las personas de la comunidad de José Carlos Mariátegui, que están conectadas a la comunidad, que aún creen y apuestan por mejorar la calidad de vida de las familias, para que éstas a su vez proporcionen información y capacitación a su comunidad. Enfocarse en los jóvenes y niños, evitando así las migraciones y pérdida de capital social valioso; dando importancia a los adultos que son los maestros y hacerlos sentir útiles para la comunidad; empoderando a las mujeres de la comunidad, realzando sus habilidades textiles y de crianza de animales. Todo esto debe ser a través de entidades externas que entiendan el sentir de la comunidad, creando nexos de confianza, compromiso, cooperación para con los pobladores y los futuros proyectos a implementarse.

Tercero.- De las alianzas con el gobierno e instituciones privadas, se debe crear puentes entre la población local y la administración pública, que permitan espacios de comunicación, capacitación, de convivencia; que se entienda la problemática de la comunidad, se creen valores compartidos y generar lazos de confianza entre la

población, el gobierno y entidades privadas, jugando un rol importante todas las partes para el bienestar de la comunidad.

La propuesta de mejora a la que se quiere llegar en la presente investigación se orienta a encontrar y comparar los factores limitantes y determinantes de un proyecto social en una comunidad, lo que a través de lo expuesto a lo largo del trabajo, se tiene como factor clave una asociatividad con sus elementos implicados, el fortalecimiento del capital social, lo que ayudará a facilitar el desarrollo de capacidades personales y en equipo de los socios, a través de una visión empresarial de vital importancia para la dirección segura de la organización y se vea reflejado en desarrollo económico y social, pero no sólo de sus asociados sino con un impacto en el total de sus habitantes, gracias al efecto multiplicador y de réplica que se generaría como consecuencia de la prosperidad fundamental de calidad de vida de quienes formen parte de esta organización.

Esta propuesta tiene como finalidad servir como instrumento de desarrollo social de la comunidad de José Carlos Mariátegui implementando una gestión empresarial que permita canalizar el apoyo del Estado y empresas privadas para afianzar a la organización de la comunidad y lograr la sostenibilidad de la misma, convirtiendo a la comunidad en una zona económicamente productiva sostenible.

Es aquí donde se constituye y retoma el concepto del Capital Social, como pilar e impulso de una asociación rural, con elementos claves como cooperación, reciprocidad y confianza.

Con esta propuesta se pretende desarrollar una visión asociativa integral; que abarca: el hombre, como capital social, y la ciencia que permitirá una gestión administrativa efectiva; garantizando el impacto transformador con los programas y políticas de Estado implementadas, pero sobre todo con credibilidad, trazabilidad y sostenibilidad para con la comunidad.

## Propuesta de fortalecimiento para los pobladores de José Carlos Mariátegui – Incahuasi

Imagen 4. Propuesta de capital social, gestión administrativa y su evaluación



Fuente: Musayón, Liset y Núñez Rossanna (2014).

Entender y fortalecer el capital social no es una tarea fácil, es tratar con el complejo y diverso mundo de personas con una cultura y entorno definidos, de décadas. Sin embargo al darle la importancia que le corresponde como un activo inherente a los factores entre los individuos, comunidades, sociedades, etc., este activo tiene que ser administrado, capacitado, entendido y organizado para que adquiera valor, no puede comprarse en un mercado, pero puede mejorar con el tiempo y convertirse en el recurso más valioso de una comunidad.

Para ello y de acuerdo a las costumbres de los pobladores, se pueden planificar ciertas actividades que ayuden a disminuir ciertos factores limitantes como la débil organización, falta de compromiso, trabajo en equipo, nivel de conocimientos empíricos bajo, poca formalización; se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 11: Actividades que tienen impacto positivo en la comunidad

| Nivel      | Actividades   | Objetivo  |
|------------|---|---|
| Básicas    | <p>Celebración de aniversario y fechas importantes.</p> <p>Visitas entre socios.</p> <p>Organizar ferias de confraternidad.</p>   | Reforzar niveles de y colaboración, reciprocidad y solidaridad.                       |
| Intermedio | <p>Compartir experiencias positivas y negativas que permita saber negociar los conflictos.</p>  | <p>Se va consolidando la confianza.</p> <p>Mayor interacción.</p>                     |
| Avanzado   | <p>Participación en eventos social y la asociación, entre otros.</p> <p>Formación personal y técnica con apoyo de instituciones.</p> <p>Capacitaciones didácticas en temas empresariales para una gestión administrativa.</p> <p>Talleres vivenciales con otras asociaciones.</p> | <p>Consolidación del capital</p> <p>visión organizados por la propia empresarial.</p> |

Fuente: Musayón, Liset y Núñez Rossanna (2014).

A través de la bibliográfica revisada, se encontró una metodología con fases para el proceso de organización y asociatividad propuesta por el programa de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas APOMIPE, la cual será como punto de partida para proponer una alternativa propia en la cual se modificaron, obviaron e incluyeron ciertas etapas o fases

en base a casos exitosos estudiados; que con el desarrollo del proyecto puede ir modificándose de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la comunidad.

La propuesta tentativa, cuenta con 5 fases, que incluye a una Fase 0 que sirve como base fundamental para realizar las siguientes fases de manera exitosa, cabe resaltar que esta metodología fue aplicada en diversas comunidades con resultados exitosos, por lo que se propone replicar en la comunidad, adaptándola a la realidad de la comunidad.

#### Fase 0: Promoción y selección (1 mes):

Mediante charlas de sensibilización se deberá identificar in situ, a pequeños pobladores interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta, comprometidos con el proyecto.

Los potenciales beneficiarios deben cumplir criterios mínimos tales como disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo en sus propios procesos de mejora como también que cuenten con la regularización documentaria que permita manejarse dentro de los marcos legales vigentes.

Es a partir de dicho interés que el grupo se va filtrando en un proceso de pre-selección, en el cual quedan aquellos pobladores con verdadero interés en mejorar y trabajar para ello. Asimismo, en esta etapa se debe considerar elaborar perfiles de cada integrante para poder identificar a los futuros líderes que servirán de agente canalizador entre la entidad a cargo de la asociatividad y otras empresas.

Importante también es realizar un pequeño análisis del entorno inmediato que permita identificar a los stakeholders que interactuarán con la Asociación de Productores, vale decir, los gobiernos locales, instituciones, empresas u ONG's de desarrollo.

#### Fase I: Consolidación Institucional (1 mes)

Una vez filtrado y definido a los participantes potenciales para el proceso de asociatividad, se da paso a las regularizaciones para la conformación legal de la organización de productores, en esta etapa se definirá finalmente a la junta directiva que será la encargada de guiar a lo largo de sus actividades a la asociación hacia el objetivo de la sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios y de la generación de impacto positivo en su entorno

#### Fase II: Creación de lazos de confianza (4 meses):

El objeto de esta fase es generar confianza entre los productores socios, para ello es de suma importancia que éstos visualicen las ventajas de trabajar como red. Con este punto como meta final, se deben promover entre otras actividades, pasantías a comunidades exitosas y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes. Asimismo, es importante que en esta etapa se defina, sobre la base de las fortalezas del grupo, un objetivo común que orientará todo el proceso.



Fase III: Planeamiento estratégico (3 meses):

Una vez que la confianza se encuentra consolidada, la asociación puede iniciar su proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la organización debe haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de su plan de mejora. El compromiso es mayor en esta etapa y por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la comunidad, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común de largo plazo que permita a la asociación mejorar significativamente su competitividad.

Fase IV: Gestión y ejecución de P.E (5 años):

En esta fase la asociación inicia operaciones a través de la implementación del plan estratégico que se realizó en la fase anterior, con el apoyo de entidades como son el Estado, Gobierno Regional, ONGs. La organización debe designar responsabilidades a su interior mediante un proceso asistido de empowerment, para ir delegando cargos a los socios y puedan ir trabajando solos. (citado en Flores, 2013: 106-108)

Se debe mencionar que el periodo de tiempo estimado para cada fase ha sido calculado tomando en cuenta algunos casos aplicados en la zona que tuvieron el éxito esperado en donde las características de los pobladores suelen ser algo similares a las del presente entorno.

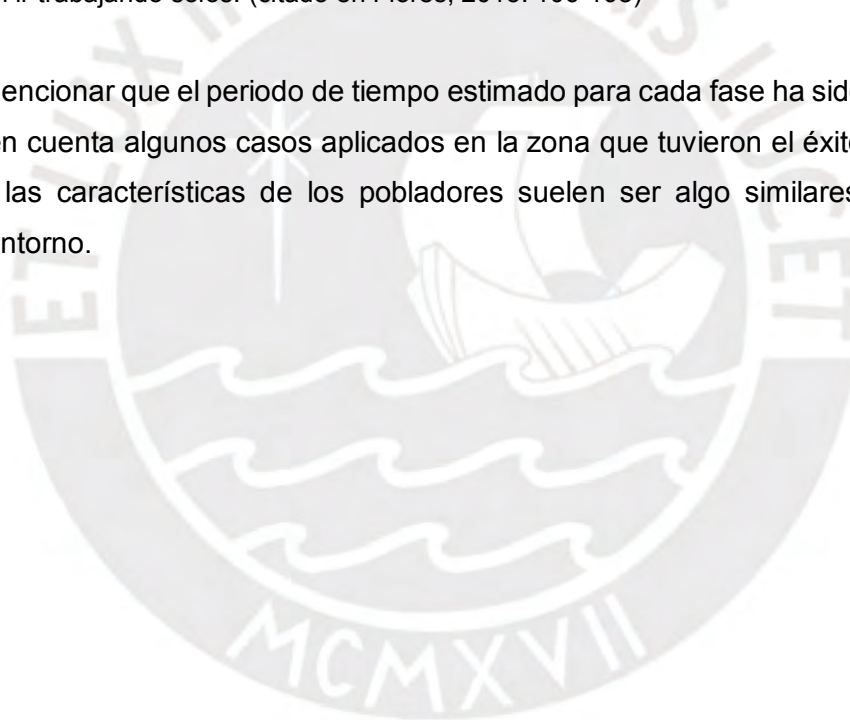


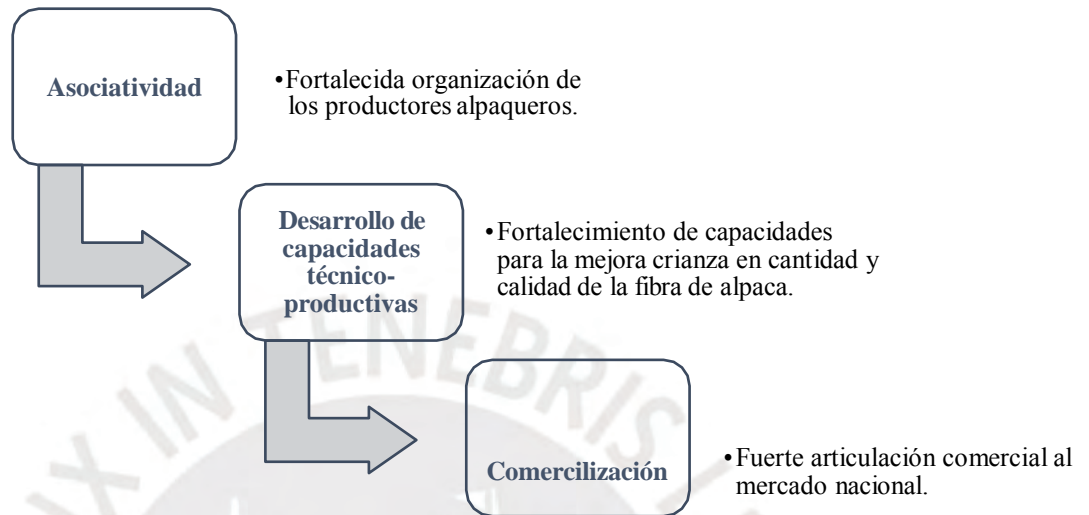
Gráfico N° 30: Estado actual de los pobladores de la comunidad José Carlos Mariátegui.



Actualmente los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui se encuentran totalmente desorganizados, muchos de ellos no teniendo el interés de seguir con el proyecto de alpacas que se está ejecutando y esto debido a que no ven dinero por el trabajo que realizan. Por su débil organización los pobladores no son expuestos a capacidades técnico- productiva en la crianza de alpacas para la producción y comercialización de su fibra, generando en los pobladores ignorancia, desconocimiento e incapacidad en cuanto a la actividad alpaquera, y es por todo ello que no existe la comercialización de la fibra y más aún la fibra de mala calidad, por la falta de conocimiento.

Propuesta de mejora en crianza, producción y comercialización de fibra de alpaca de los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui como alternativa sostenible y rentable para mejorar su calidad de vida.

Gráfico N°31: Proceso de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia

Para lograr la mejora en producción y comercialización de fibra de alpaca de los pobladores de la comunidad de José Carlos Mariátegui, lo primero que se propone es el logro de la asociatividad, que debe estar regida por estatutos, no por todos los pobladores sino por quienes tengan el deseo y aceptación de querer formar parte de la asociación; seguido del fortalecimiento de los socios, el que abarca: desarrollo de capacidades técnico productivas y la comercialización de la fibra en el mercado nacional, para que la propuesta sea sostenible en el tiempo, ya que según los resultados obtenidos de acuerdo a nuestros métodos de investigación la propuesta de mejora sería beneficiosa para los productores alpaqueros, considerando que en la actualidad las actividades que realizan son para subsistir, y los ingresos por el valor comercial que le dan a una pequeña parte de su producción es bajo, que no supera los 30 soles por familia, es por todo ello que se propone lo siguiente para incrementar el desarrollo económico- productivo de la comunidad de José Carlos Mariátegui a través de la mejora de producción y comercialización de la fibra de alpaca:

## 1º. ASOCIATIVIDAD.

Es la base de toda la propuesta que se ha realizado a lo largo del presente trabajo de investigación, ya que la fortalecida organización de los alpaqueros dará el pase para iniciar un largo recorrido, y es aquí dónde viene la parte más difícil y complicada, pues es hacer entender a los pobladores que deben ser un equipo, que trabajan por un interés en común, aprender a confiar el uno en el otro.

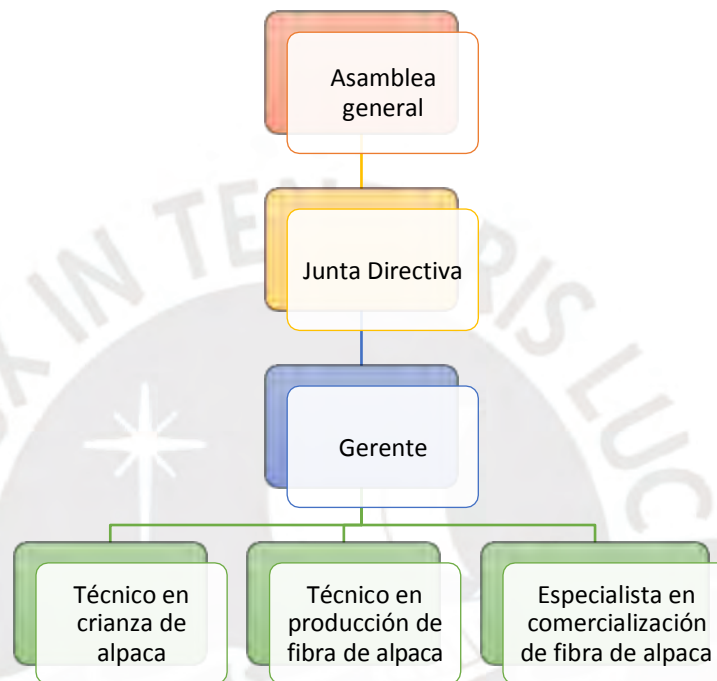
- Entonces, proponemos en primer lugar, la etapa de sensibilización que consiste en conocer la comunidad, a los pobladores, quienes son los actores principales del proyecto, para ello es necesario la intervención de un antropólogo, que ayudará a comprender el comportamiento de los pobladores, desde la forma de pensar, relaciones parentales, organizaciones políticas y económicas, su estilo de vida, hasta sus mitos y creencias; paso de suma importancia que se puede lograr con la convivencia del antropólogo en la comunidad para que pueda recoger la información necesaria y precisa que es vital. Se necesita contar con la información anterior para convencer a los pobladores que el proyecto será una alternativa rentable para ellos y mejorará su calidad de vida; para lograr esta propuesta, como ya se tiene la información del antropólogo, es adecuarse a la comunidad, para que no sientan una imposición sino que se busca su bienestar, por con siguiente esta etapa se sugiere que se trabaje con un personal calificado en temas de sensibilización, con psicólogos en reuniones, asambleas; que más que sean profesionales logren ser amigos de los pobladores ganándose su confianza; realizando charlas, coloquios, donde puedan los pobladores expresar qué sienten, sus experiencias, miedos, sueños, etc; para luego convertir esas debilidades en fortalezas y traducirlas en la aceptación del proyecto, interiorizando las propuestas en ellos mismos y haciéndoles saber que no están solos; explicarles qué es una asociatividad, qué impactos tendrá, cómo mejorará su calidad de vida, qué implica, por qué es importante, pero hacerlo de la manera más sencilla y empleando términos comunes para ellos hasta algunas palabras en su idioma, que es el quechua, para que sientan la familiaridad y que desde ya les pertenece.

- Segundo, proponemos la formación de la asociación, ya que el 78% de los productores encuestados están de acuerdo en trabajar en la producción de la fibra de alpaca, donde el 68% dicen que están de acuerdo porque obtiene más ingresos, y el 32% por la generación de empleo en la zona; una vez sensibilizados y con la firme convicción que la asociación es lo mejor, se convocará a reunión donde se pasará al registro de las familias, representadas por un integrante, que formará parte de la asociación alpaquera; después del registro de socio, se procederá a la votación por el nombre de la asociación, ya que de ellos debe nacer dado que tiene que internalizarlo en su cultura; posteriormente se pasa a la inscripción de la asociación en Registros Públicos de acuerdo al aspecto y requerimiento jurídico que se necesita. Y aquí entra también la propuesta de fortalecer las capacidades institucionales en la Junta Directiva de la asociación, a cargo de entidades que puedan darles a conocer cuáles son las funciones dentro de la asociación, los puestos y cargos a tener dentro de ella, para que sepan qué hacer, contar con el conocimiento necesario, para que la asociación ande sobre ruedas de manera eficaz y eficiente, con un horizonte claro y consciente de lo que están haciendo.
- Dentro de la asociatividad, proponemos el desarrollo de capacidades de gestión empresarial en fibra de alpaca ; la propuesta abarca capacitar a los socios en temas de empresas a través de clases dictadas por entidades como Sierra Exportadora, Agrorural, en temas como: rol de empresarios, explicarles las responsabilidades y compromisos que asumirán, el trabajar brindando un valor agregado, la cadena productiva, la administración de los recursos; pero todo esto en términos entendibles y simples para los pobladores. Así mismo organizar encuentros y seminarios con otras asociaciones para que den testimonios de su experiencia y cómo es que están haciendo empresa, motivándolos a seguir el ejemplo y forjar ellos mismos su empresa.
- Así mismo, proponemos que se conceptualice la estructura de la asociación, para que puedan trabajar de manera conjunta los socios,



personal calificado y las entidades con las que se formarán las alianzas formando un equipo; para lo que proponemos el siguiente esquema:

Gráfico N°32: Propuesta de organigrama para la asociación



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que los puestos de Gerente, Técnico en crianza de alpacas, técnico en producción de fibra de alpaca, y el especialista en comercialización de la fibra de alpaca, son personas que tienen estudios, que ya cuentan con las capacidades necesarias para el desempeño del puesto, dado que ellos serán los encargados de guiar a los socios en todo el proceso de implementación de la propuesta, buscando el mayor beneficio para los socios.

## 2º. FORTALECIMIENTO DE LOS SOCIOS.

En esta etapa, la propuesta ya se focaliza más en las capacidades propias que van adquirir los socios en cuanto a la crianza de alpaca, producción y comercialización de fibra de alpaca, ya que el 96% de los productores no tienen conocimiento en estos temas de interés, y el 4% tienen conocimientos pero básicos, no como para darle un valor comercial. Es por ello que en esta parte de la propuesta se tiene dos medios fundamentales que son:

- Fortalecimiento de capacidades técnico - productivas para los socios, en la cual se propone que se impartan cursos en la modalidad de módulos de capacitación y asistencia técnica, siendo teóricos y prácticos, con la participación de los socios en temas fundamentales que deben conocer como: buenas prácticas de crianza de alpacas, buenas prácticas de esquila en alpacas, técnicas para clasificar y categorizar la fibra de alpaca según la calidad; asimismo es necesario que exista el acompañamiento continuo de un promotor o asistente técnico que sea el maestro, y sobretodo amigo en el que pueden confiar y resolver sus dudas, esto debido a las costumbres de los pobladores que creen mucho en los lazos amicales y depositan su confianza; otra propuesta es realizar pasantías en otras asociaciones exitosas, para adquirir mayor conocimiento y reproducirlo en la asociación, es decir vivir la realidad de otras comunidades, entender a través de la experiencia cómo lo lograron, nada mejor que el aprendizaje par, con otro poblador como ellos, que les enseñe con el ejemplo. Para todo esto, es necesario las alianzas que se formarán con las entidades capacitadoras y las otras asociaciones, cuya responsabilidad recae en el gerente, quien deberá gestionar dichas alianzas estratégicas, es por ello que es un profesional.
- Capacidades de comercialización, aquí la propuesta va ligada más en cómo el socio debe trabajar la fibra de alpaca, para que tenga valor agregado y pueda ser comercializado con mayor facilidad, que cumplan con los estándares de calidad, que la cantidad de desecho de fibra sea la menor, para esto será necesario capacitar a los líderes de la asociación considerando que el 84% de los productores alpaqueros de la comunidad de José Carlos Mariátegui no tienen conocimientos en el proceso de comercialización de la fibra de alpaca, para que puedan acceder a este tipo de capacitación es necesaria una organización de asociación consolidada, a través de clases impartidas por el Ministerio de Agricultura, por las Asambleas realizadas por el Instituto de Alpacas y Camélidos del Perú. Realizar simulaciones de comercialización

## REFERENCIAS

ANDINA

- 2008 “Instalan primera planta piloto de procesamiento de hongos comestibles en Lambayeque”. *Andina*. Lima, 18 de febrero. Consulta 18 de diciembre de 2017.

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-instalan-primera-planta-piloto-procesamiento-hongos-comestibles-lambayeque-161858.aspx>

CENTRO DE INNOVACIÓN.

- 2011 *Cultura de innovación*. Consulta 25 de setiembre de 2017  
<http://www.centrodeinnovacion.com/docs/CulturaDeInnovacion.pdf>

CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES.

- 2000 *Modelo de Estatuto de Comunidades Campesinas*. Lima: CEPES

CHONG, Mario

- 2011 Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú. Tesis de doctorado en Gestión de Empresas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado de Ingeniería Industrial. Consulta: 18 de octubre de 2017  
<http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7913/Tesis%20MHongPS.pdf?sequence=1>

DINI, Marco

- 2010 “Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial”. En *CEPAL*. Consulta: 27 de setiembre de 2017  
<http://archivo.cepal.org/pdfs/2010/S2010207.pdf>

DURSTON, John

- 2002 “El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural”. En *CEPAL*. Consulta: 01 de diciembre de 2017  
[http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1252000579.Durston\\_capital\\_social\\_campesino.pdf](http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1252000579.Durston_capital_social_campesino.pdf)

## EMPRENDE E INNOVA.

- 2010 *Observatorio del Espíritu emprendedor: Cultura Emprendedora*. En Observatorio. Consulta: 17 de octubre de 2017  
<http://www.emprendeinnova.org/observatorio/?menu=9>

## FAO

- 2012 *Artículo fortalecimiento de capacidades*. Consulta: 18 de diciembre 2017  
<http://www.fao.org/docrep/014/am859s/am859s02.pdf>

## FLORES, Luis

- 2013 *Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de Kañaris – Ferreñafe*. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencia Empresariales

## FORNI, Pablo, Marcelo SILES y Lucrecia BARREIRO

- 2004 *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? Estudios de Caso en Buenos Aires, Argentina*. Michigan: The Julian Samora Research Institute, Michigan State University, East Lansing, Consulta: 14 de noviembre de 2017  
<https://jsri.msu.edu/upload/research-reports/rr35.pdf>

## GOBIERNO PROVINCIAL DE FERREÑAFE

- 2012 *Plan de desarrollo concertado de Ferreñafe*. Lambayeque: Subgerencia de Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional Lambayeque 2012 al 2021

## GONZÁLEZ, Carlos

- 2012 *Emprendimiento asociativo: Mujeres Emprendedoras*. Departamento de Cooperativas Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño [diapositiva]. Consulta: 10 de noviembre de 2017.  
<http://www.decoop.cl/LinkClick.aspx?fileticket=mYbCwIRMSaM%3D&tabid=401>

## GONZÁLEZ, Rodrigo

2008 Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas. Consulta: 28 de octubre de 2017 <http://www.oeaymesturisticas.com/congreso2008/activo/docbase/docum ento3.pdf>.

KOTLER, Philip

2008. *Principios de Marketing*. España: Prentice-Hall

LA REPÚBLICA

2016 “Incahuasi combate la pobreza con la venta de hongos comestibles”. *La República*. Lima, 24 de junio. Consulta 28 de setiembre de 2017.

<http://larepublica.pe/sociedad/950506-incahuasi-combate-la-pobreza-con-la-venta-de-hongos-comestibles>)

MERA, Armando

2011 *Modelo de Intervención social sostenible de organización que genere liderazgo en la gestión del centro poblado Pacherez – Lambayeque*. Tesis de doctorado Bienestar Social y Desarrollo local. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)

2009 *La artesanía textil en la sierra de Lambayeque. Tecnología e Innovación*. Consulta: 19 de diciembre de 2017.

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/34\\_La\\_artesan%C3%ADa\\_textil\\_Lambayeque\\_2009.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/34_La_artesan%C3%ADa_textil_Lambayeque_2009.pdf)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN.

2011 *Modalidades Asociativas[diapositiva]*. Consulta: 12 de noviembre de 2017 <http://www.miempresa.gob.pe/portal/images/stories/files/pdf/gestionando-mi-empresa/formalizacion.pdf>

PUTNAM, Robert

1993 *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press



RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

RPP: noticias. Consulta: 18 de diciembre de 2017.

<http://rpp.pe/peru/actualidad/lambayeque-7-asociaciones-artesanales-registradas-en-incahuasi-noticia-744697>

ROJAS, Carlos

2003. *El desarrollo Sustentable: Nuevo Paradigma para la Administración Pública*. Senado de la República – INAP. México: Prentice - Hall

ROBINSON, Lindon y otros (compiladores)

2003 *El capital social y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: Hacia un paradigma maduro*. Michigan: Berkeley

Hall.Consultado: 28 de octubre de 2017

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2324/S029693\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2324/S029693_es.pdf?sequence=1)

SAIZ, Jorge y Sander RANGEL

2008 "Capital social: una revisión del concepto. Bogotá: Universidad Santo Tomás Consulta: 26 de setiembre de 2017

<https://www.yumpu.com/es/document/view/36935220/capital-social-una-revision-del-concepto-universidad-santo-tomas>

SIERRA EXPORTADORA.

2011 *Competencias Laborales*. Consulta: 17 de octubre de 2017

[http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

VÁSQUEZ, Pilar y José Luis Camilo ZAPATA

2015 *Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del Valle Motupe – Olmos*. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencia Empresariales. Consulta: 29 de octubre de 2017

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/27/1/TL\\_VasquezMarrufoPilar\\_ZapataMedinaJoseLuis.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/27/1/TL_VasquezMarrufoPilar_ZapataMedinaJoseLuis.pdf)

VILLAR, Rodrigo, Margareth FLOREZ y Alba CASTRO

2011 "Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas" En Red América. Consulta 02 de diciembre 2017

[http://www.gestrategica.org/guias/guia\\_iniciativas/Guia\\_DIS\\_Redeam](http://www.gestrategica.org/guias/guia_iniciativas/Guia_DIS_Redeam)

ZAMORA, Alberto

2011 *Para crecer en las microempresas*. Barcelona: Española.



## ANEXOS

### ENCUESTA A POBLADORES DE LA COMUNIDAD DE JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

(La siguiente encuesta se realizó de acuerdo a los factores de éxito que se obtuvo de otras comunidades, es por ello que se dividió en dimensiones)

Encuesta al jefe de familia de la comunidad de José Carlos Mariategui- Incahuasi para determinar factores limitantes en el proyecto de implementación de alpacas

#### DATOS SOCIOECONOMICOS

##### I. DATOS GENERALES:

EDAD : .....  
SEXO : Hombre ( ) Mujer ( )  
ESTADO CIVIL : Casado ( ) Soltero ( ) Otro ( ) .....  
Número de miembros en la familia:  
.....

##### II. DATOS ESPECIFICOS DEL POBLADOR.

1. GRADO DE INSTRUCCIÓN :  
PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( ) SUPERIOR ( ) NO ESTUDIO ( )
2. PERTENECE A ALGUNA ORGANIZACIÓN  
Club de madres ( ) Vaso de leche ( ) Rondas campesinas ( )
3. TIPO DE VIVIENDA  
Material rustico ( ) Material noble ( )
4. Servicios básicos con los que cuenta  
Agua ( ) Luz ( ) Desagüe ( ) Otros ( ) .....
5. Actividad a la que se dedica  
Agricultura ( ) Ganadería ( ) Otros ( ) .....
6. Ingreso mensual

0 – 10 soles ( )                      10 – 30 soles ( )                      30 – 50 soles ( )  
50 – 100 soles ( )  
Más de 100 soles ( )

### III. ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

7. Existe en su comunidad alguna asociación de productores.

Si ( )                      No ( )

Indique a qué se dedica

Cosecha de tierras ( )                      Venta de lo que se cosecha ( )                      Crianza de animales ( )

8. Ud. pertenece alguna asociación de productores en su caserío.

Si ( ) Indique.....

No ( )

Tiene su asociación una junta directiva

Tienen reuniones de asamblea de socios

En qué le ha beneficiado estar asociado

9. Cuenta con capacitaciones constantes para mejorar la producción

Si ( ) No ( )

Cada cuanto tiempo

1 vez al mes ( )                      Trimestralmente ( )                      Cada 6 meses ( )  
1 vez al año ( )

### IV. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

10. Cuenta con alguna hectárea de terreno

Si ( ) No ( )

Especifique la cantidad

Menos 3 hectáreas ( )                      3 hectáreas ( )                      Más de 3 hectáreas ( )

11. Qué produce en esas hectáreas de terreno

Maíz ( )                      Papa ( )                      Forraje ( )                      Cebolla ( )

12. ¿Ud. se dedica a la crianza de animales? SI ( ) No ( )

¿Cuáles?

Vacunos ( )                      Ovejas ( )                      Gallinas ( )                      Cerdos ( )

Alpacas ( ) Otros ( )  
).....  
.....

13. Lo que Ud. Cría es para su consumo familiar? Si No (especifique)

Lo Vendo ( ) Trueque ( ) Costumbre ( )

14. ¿Lo produce y lo vende vivo? ¿Por qué?

Tradición familiar ( ) Mayor ingreso ( ) Menos gastos para vender( )

15. De los derivados del animal qué comercializa, tienen valor comercial

Leche ( ) Carne ( ) Pelaje ( )

16. Cómo es el proceso de crianza del animal,

## V. ARTICULACION COMERCIAL

17. ¿Cuál es la crianza de animales que le genera más ingresos?

Vacunos ( ) Ovejas ( ) Gallinas ( ) Cerdos ( )

Otros ( )  
).....  
.....

18. Cada cuanto tiempo Ud. comercializa sus  
animales.....

Diario ( ) Semanal ( ) A la quincena ( ) Mensual ( ) Al año ( )

19. ¿Cuánto recibe por comercializar sus  
animales?.....

0 – 10 soles ( ) 10 – 30 soles ( ) 30 – 50 soles ( )

50 – 100 soles ( )

Más de 100 soles ( )

20. ¿Dónde los vende?.....

Mismo José Carlos Mariategui ( ) Incahuasi ( ) Ferreñafe ( )  
Chiclayo ( )

Otros ( ) \_\_\_\_\_

21. ¿A quién los vende?

Familias ( ) Intermediario ( ) Comerciante ( )



VI. TECNICA PRODUCTIVA

22. ¿Alguna vez ha criado alpacas? Si ( )

Donde..... No ( )

23. ¿Cuánto tiempo se dedicó a esa

actividad?.....

Menos de 2 años ( ) entre 2 a 5 años ( ) Mas de 5 años ( )

24. ¿Recibió algún tipo de capacitación?

Si ( ) especifique la entidad capacitadora

.....

No ( )

25. Del 1 al 10, como se calificaría en la técnica de crianza de

alpacas.....

26. Ud ha participado en el proceso de comercialización de la fibra de alpaca?

Donde.....

.....

VII. CAPACIDADES EN BUENAS PRACTICAS DE PROCESAMIENTO

27. ¿Tiene conocimiento del proceso transformación de la fibra de alpaca?

Si ( ) donde aprendió.....

No ( )

28. ¿Ha recibido alguna capacitación en el proceso de transformación de la fibra de alpaca? ¿Hace cuanto

tiempo?.....

Hace menos de 1 año ( ) Hace 2 a 5 años ( ) Hace mas de 5 años ( )

29. ¿Estaría dispuesto a trabajar en la crianza de alpacas?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es No (por qué?:)

a) Se invierte demasiado b) El espacio de terreno que tiene es muy pequeño c) es muy trabajoso.

30. ¿Le gustaría recibir capacitación en este tema?

Si ( ) Cada cuanto

tiempo.....

... No ( )

31. ¿Podría esta actividad convertirse en su actividad principal para mejorar su calidad de vida? ¿Por qué?

Genera muchos ingresos ( )

Una actividad de entretenimiento (

) Porque ayuda a tener más experiencia en la crianza de alpacas ( )

Otros ( ) \_\_\_\_\_



Personas Focus Group 2 y 3

Tabla N° 11 Lista de pobladores que participaron en focus group

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| Juan Díaz Cusman              | OBRAS Municipalidad Distrital de Inkawasi       | F |
| Rolando Durand de la Cruz     | OBRAS Municipalidad Distrital de Inkawasi       | O |
| Víctor Espinosa               | OBRAS Municipalidad Distrital de Inkawasi       | C |
| Paulino Sánchez Carlos        | Rpte. Soc. Civil en el CCL                      | U |
| Esteban Bernilla              | Regidor- Municipalidad Distrital de Inkawasi    | S |
| Segundo Bernilla Carlos       | Regidor- Municipalidad Distrital de Inkawasi    | G |
| Darío Sánchez Manayay         | Representante. Sociedad Civil en el CCL         | R |
| Felicita Calderon Carlos      | Representante Sociedad Civil en el CCL          | O |
| César Martans Manayay         | Representante de la MCLCP- Distrito de Inkawasi | U |
| Tito Purihuaman Manayay       | Pdte. Comité de Gest Salud Ambiental "Tungula"  | P |
| Juan Guillermo Reyes Bernilla | Tnte. Gobernador Caserío "Totora" – Inkawasi    | 2 |
| Ana Quispe Espinosa           | Representante Red Rural – Inkawasi              | F |
| Victorina Sánchez Roque       | Club de Madres del Distrito de Inkawasi         | O |
| Héctor Cajo Manayay           | Pdte. Comunidad Campesina "San Pedro" Inkawasi  | C |
| Violeta Rodríguez Manayay     | Representante Caserío "Tasajera" Inkawasi       | U |
| Martín Paico Segundo          | Agente Municipal Caserío "Cruz Loma"            | S |
| Santiago Bernilla Carlos      | Agente Municipal del Caserío "Chukchapite"      | G |
| Santos de la Cruz Manayay     | Agente Municipal del Caserío "Riopampa"         | R |
| Salvador reyes Sánchez        | Agente Municipal del Caserío "Totora"           | O |
| Juan Gilberto Reyes Bernilla  | Tnte. Gobernador Caserío "Totora"               | U |
| Andrés Reyes Vides            | Tnte. Gobernador Caserío "Tasajera"             | P |
| Lorenzo Lucero Manayay        | Tnte. Gobernador Caserío "Chanapampa"           | 3 |
| Luciano Bernilla Sánchez      | Tnte. Gobernador Caserío "Piedra Colorada"      |   |
| Julia Manayay Purihuaman      | Pdta. Club de Madres Caserío "Paicacerca"       |   |
| Bertha Y. Sánchez Manayay     | Pdta. Club de Madres Caserío "Machaicaja"       |   |
| Santos Sánchez Manayay        | Pdte. Club de Madres Caserío "Riopamapa"        |   |
| Miriam Suclupe Bajonero       | Agente comunitario                              |   |
| Irene del Maestro Cabrejos    | Agente comunitario                              |   |
| Sonia Chunga Ramos            | Agente comunitario                              |   |
| Marilú Miranda Orillo         | Agente comunitario                              |   |
| Rita Castillo Piscoya         | Agente comunitario                              |   |
| María Lidia Barrios Prada     | Agente comunitario                              |   |

Foto N° 1. Municipalidad de Incahuasi



Fuente: Municipalidad de Incahuasi, 2017.

Foto N° 2 Pobladores de José Carlos Mariátegui reunidos con el alcalde



Fuente: Manyaye, César, 2016.

Foto N° 3 Pobladores de Marayhuaca con proyecto exitoso de hongos comestibles, comercializándolo en panetón en fériás



Fuente: La República, 2016.

Foto N° 4 Asociación Mujeres Creativas y Emprendedoras de Incahuasi



Fuente: La República, 2016



Foto N° 5 Pobladores de José Carlos Mariátegui reunidos en salón multiusos



Fuente: Propia del autor, 2017

Foto N° 6 Sr. Remigio Vilcabana Sanchez, representante de la comunidad



Fuente: Propia del autor, 2017